



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

**CAMPUS CHAPECÓ**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**STELA ANDREA SCHUH DE GOES**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA IMOBILIÁRIA NA CIDADE DE  
CHAPECÓ - SC**

**CHAPECÓ**

**2018**

**STELA ANDREA SCHUH DE GOES**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA IMOBILIÁRIA NA CIDADE DE  
CHAPECÓ - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao curso de Administração,  
como requisito para obtenção de grau de  
Bacharel em Administração da  
Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Enise Barth

**CHAPECÓ**

**2018**

#### **Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Goes, Stela Andrea Schuh de  
Clima organizacional em uma imobiliária na cidade de  
Chapecó - SC / Stela Andrea Schuh de Goes. -- 2018.  
67 f.

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Enise Barth.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Administração, Chapecó, SC , 2018.

1. Clima Organizacional. 2. Comportamento  
Organizacional. 3. Organização familiar. 4. Setor  
imobiliário. I. Barth, Dr<sup>a</sup> Enise, orient. II.  
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

STELA ANDREA SCHUH DE GOES

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA IMOBILIÁRIA NA CIDADE DE CHAPECÓ -  
SC

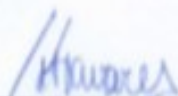
Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): ENISE BARTH – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:  
5 de Dezembro de 2018.



ENISE BARTH – Doutora



TATIANE SILVA TAVARES MAIA – Doutora



KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA – Doutora

## RESUMO

O clima organizacional diz respeito ao que é percebido pelos diferentes atores sociais no âmbito organizacional. O objetivo do presente estudo é verificar a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional de uma imobiliária na cidade de Chapecó - Santa Catarina. A classificação da pesquisa foi definida como aplicada, quanto à natureza, com abordagem quanti-qualitativa. Quanto aos objetivos como pesquisa descritiva, e quanto aos meios, bibliográfica e de campo, caracterizando-se como estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de um questionário com os funcionários e por meio de entrevista com a sócia e gestora da imobiliária estudada. Para a análise, utilizaram-se as médias obtidas por meio do modelo de Martins (2008). Os resultados evidenciam um clima organizacional mediano a favorável, sendo que o único fator que evidencia a insatisfação dos funcionários é a recompensa oferecida, a qual deve ser monitorada e se possível readequada. Identifica-se que as afirmativas no fator coesão entre colegas obtiveram as médias mais favoráveis ao clima organizacional, estas devem ser evidenciadas e mantidas. Conclui-se que a imobiliária com gestão familiar busca constantemente manter a harmonia e promover ações que visam manter os funcionários satisfeitos, evitando a rotatividade e retendo seus talentos.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Comportamento Organizacional. Organização familiar. Setor imobiliário.

## **ABSTRACT**

The organizational climate refers to what is perceived by the different social actors in the organizational scope. The objective of the present study is to verify the perception of the employees about the organizational climate of a real estate in the city of Chapecó - Santa Catarina. The classification of the research was defined as applied in nature, with a quantitative-qualitative approach. As for the objectives as a descriptive research, and as for the means, bibliographical and field, characterizing itself as a case study. The data were collected through a questionnaire with the employees and interview the partner and manager of the real estate studied. For the analysis, the means obtained using the Martins model (2008) were used. The results show a median to favorable organizational climate, and the only factor that shows employee dissatisfaction is the reward offered, which should be monitored and, if possible, re-adjusted. It is identified that the affirmations in the factor cohesion among colleagues obtained the most favorable averages to the organizational climate, these should be evidenced and maintained. It is concluded that family-owned real estate seeks to constantly maintain harmony and promote actions that vision keep employees happy, avoiding turnover and retaining their talents.

**Keywords:** Organizational Climate. Organizational behavior. Family organization. Real estate industry.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Conceitos de clima organizacional .....	22
Quadro 2 Conceitos de empresa familiar .....	30
Quadro 3 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO.....	34
Quadro 4 - Dados da Empresa.....	38
Quadro 5 - Médias das afirmativas da escala de clima organizacional .....	44
Quadro 6 - Médias Fatoriais .....	46
Quadro 7 - Ações de melhorias no clima organizacional.....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Gênero.....	40
Gráfico 2 - Faixa etária .....	40
Gráfico 3 - Escolaridade .....	41
Gráfico 4 - Tempo de empresa.....	42
Gráfico 5 – Afirmativa mais satisfatória sobre fator ‘Apoio da chefia e da organização’ .....	48
Gráfico 6 - Afirmativa menos satisfatória sobre fator ‘Apoio da chefia e da organização’ .....	48
Gráfico 7 - Afirmativa menos satisfatória sobre fator ‘Recompensa’ .....	49
Gráfico 8 - Afirmativa mais satisfatória sobre fator ‘Recompensa’ .....	50
Gráfico 9 - Afirmativa mais satisfatória sobre fator ‘Conforto físico’ .....	50
Gráfico 10 - Afirmativa menos satisfatória sobre fator ‘Conforto físico’ .....	51
Gráfico 11 - Afirmativa mais satisfatória sobre fator ‘Controle e pressão’ .....	52
Gráfico 12 - Afirmativa menos satisfatória sobre fator ‘Controle e pressão’ .....	52
Gráfico 13 - Afirmativa mais satisfatória sobre fator ‘Coesão entre colegas’ .....	53
Gráfico 14 - Afirmativa menos satisfatória sobre fator ‘Coesão entre colegas’ .....	54



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	8
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	8
1.2 OBJETIVOS	10
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b>	10
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	13
2.1 A ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS	13
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	15
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	18
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	20
<b>2.4.1 Pesquisa de Clima Organizacional</b>	25
<b>2.4.2 Modelos de estudo de clima organizacional</b>	27
2.5 EMPRESA FAMILIAR	29
<b>3 METODOLOGIA</b>	32
3.1 TIPO DE PESQUISA	32
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	32
3.3 UNIVERSO, POPULAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA	33
3.4 COLETA DE DADOS	33
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	35
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	37
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA IMOBILIÁRIA	37
4.2 PERFIL DOS TRABALHADORES	40
4.3 ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	43
<b>4.3.1 Análise dos dados empíricos</b>	46
<b>4.3.2 Fatores que interferem no clima organizacional</b>	47
4.4 CLIMA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DA GESTORA	55
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	58
<b>REFERÊNCIAS</b>	60
<b>APÊNDICE A - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	63
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A GESTORA</b>	66

## 1 INTRODUÇÃO

A contextualização do tema assim como a pergunta de pesquisa, os objetivos, a justificativa e, por fim, as estruturas do trabalho compreendem a introdução deste documento.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

As organizações têm passado por transformações marcadas pelos avanços tecnológicos e científicos, assim como conceitos e valores, gerando um ambiente mais complexo. As pessoas são um dos fatores de maior interesse nas organizações, pois são o diferencial para torná-las mais competitivas.

Dessa forma, as organizações buscam cada vez mais reter e manter os colaboradores, satisfazendo-os não somente em suas necessidades econômicas, mas também psicológicas, físicas e intelectuais, pois estes aspectos possuem influência nas suas vidas, no consumo, valores, comportamento e expectativas. Por sua vez, a percepção do clima organizacional interfere na conduta das pessoas envolvidas na organização e pode melhorar a produtividade organizacional, tornando a empresa mais comprometida e competitiva perante o mercado.

O comportamento das pessoas influencia na dinâmica da organização, a predisposição dos funcionários em manter o clima favorável e de colaboração, promove a satisfação com a execução do trabalho, motiva e mantém relações de trabalho mais saudáveis. No conceito de Martins (2008), clima organizacional é percepção pelo funcionário sobre características da organização. Se estas características o agradam ou não, diz respeito à satisfação no trabalho.

Para Luz (2003b), a pesquisa de clima organizacional é capaz de fornecer informações capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho, estas pesquisas estão sendo utilizadas pelas organizações para avaliar a satisfação e motivação dos funcionários com o objetivo de aumentar a produtividade e competitividade. Uma das possibilidades de diagnóstico caracteriza-se como análise de clima organizacional, que no entendimento de Martins (2008) compõem cinco fatores: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/pressão, e Coesão entre colegas.

As organizações buscam manter um clima favorável aos negócios e de colaboração entre os funcionários para melhor desempenho e competitividade no mercado. No caso de imobiliárias, objeto de estudo desta pesquisa, assim como outras empresas, preocupam-se em manter um clima organizacional favorável, uma vez que detém o foco na área comercial, venda e locação e os mesmos são remunerados conforme metas individuais, gerando maior individualismo e competitividade. Tais tensões podem gerar um clima mais adverso e estressante, sendo interessante buscar formas de trabalhar e desenvolver condições para a melhoria do clima.

Para atuar no mercado imobiliário, a empresa deve ser credenciada pelo Conselho Regional dos Corretores de Imóveis (CRECI), e pelo Conselho Federal de Corretores de Imóveis (COFECI), com o objetivo de intermediar o processo de transações imobiliárias e administração de imóveis. As funções da imobiliária na venda de imóveis vão desde o agenciamento e avaliação até o fechamento do contrato, sendo de grande relevância o relacionamento com clientes com vistas às futuras negociações e indicações. A empresa também é responsável pela administração de imóveis locados garantindo aluguel aos proprietários, mantendo taxas e impostos em dia, assim como a conservação dos imóveis. A relação entre clientes e funcionários é constante, e exige confiança na prestação dos serviços aos imóveis, um clima organizacional leve e positivo gera maior confiança nestas negociações.

O mercado imobiliário local está em ascensão, impulsionado pelo crescimento econômico regional e local dos últimos anos, e pela vinda de novas universidades para a cidade de Chapecó-SC, bem como pela ampliação daquelas já existentes. O mercado local se viu com necessidade de oferecer imóveis para locação ou compra em número mais elevado. Com o aumento da demanda as empreiteiras logo procuraram expandir a oferta local de imóveis, transformando a cidade em um canteiro de obras nos últimos anos. Porém como todo crescimento, este já demonstra sinais de desaceleração. O presidente do SECOVI OESTE/SC salienta a diminuição na emissão de alvarás de habite-se que, de 2016 à 2018, teve uma queda de 31%, sendo que este índice nunca tinha caído nos últimos 10 anos. A justificativa é que isso se deve a cobrança da Lei de Acessibilidade por parte do Ministério Público à Prefeitura Municipal de Chapecó.

Importante destacar que o objeto de estudo se caracteriza também como uma empresa familiar, esta conceitua Oliveira (1999, p. 18) “Caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. ” No entendimento de Martins et al. (1999) empresa familiar é a empresa em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Neste sentido empresa familiar refere-se a maneira com que a empresa é administrada, influenciando também na percepção clima organizacional, motivação e identificação de oportunidades de crescimento profissional.

Diante do exposto questiona-se: **Qual a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional em uma imobiliária na cidade de Chapecó- SC?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o clima organizacional em uma imobiliária na cidade de Chapecó SC.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar os fatores determinantes do clima organizacional;
- b. Medir a percepção do clima a partir do diagnóstico com os funcionários;
- c. Descrever os fatores que interferem na composição do clima organizacional;
- d. Descrever o clima organizacional na visão da gestora.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica pela importância em identificar e buscar compreender o comportamento dos funcionários, uma vez que aspectos psicológicos inerentes a sua conduta podem conduzi-los ao ambiente mais comprometido e produtivo.

Considerando a comunidade acadêmica, a importância desta pesquisa está pautada na busca em contribuir para os levantamentos teóricos já existentes sobre o

tema de estudo, tem o intuito de ampliar as discussões presentes acerca do clima organizacional em imobiliárias e a sua influência para o desempenho dos profissionais atuantes destas organizações, tendo em vista a importância que as mesmas exercem diante da sociedade.

Tem-se conhecimento de estudos já realizados acerca do tema clima organizacional, os TCCs de Ferron (2016) e Ost (2016), egressas do curso de Administração da UFFS, cujos estudos realizados tiveram como objetivo respectivamente, analisar como os funcionários do setor de P&D de uma agroindústria do oeste de Santa Catarina percebem o clima organizacional do ambiente de trabalho no qual estão inseridos, e diagnosticar o clima organizacional no supermercado de uma cooperativa do Oeste de Santa Catarina.

Assim sendo, procura-se colaborar tanto para os debates atuais acerca do assunto, quanto abordar aspectos que possam interessar a pesquisas futuras.

A pesquisa do clima de uma instituição é capaz de apresentar aos seus gestores e funcionários pontos que podem ser melhorados, que muitas vezes passam despercebidos, podendo dessa forma serem tomadas ações corretivas. Percebe-se a importância de fazer outras avaliações na organização como, integração, satisfação e motivação que gera comprometimento e agregam valor para a empresa.

Levando em consideração que a imobiliária estudada possui a estrutura organizacional familiar, sendo administrada em sociedade por dois irmãos, se julga relevante discorrer sobre empresas familiares.

Cabe ressaltar que o estudo nesta organização, com mais de 40 anos de atividade, atuando no mesmo espaço físico se justifica pela importância que ela representa no desenvolvimento da cidade e na manutenção do clima organizacional e retenção de talentos entre seus funcionários considerando a baixa rotatividade.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A introdução apresenta a contextualização do tema, assim como o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do estudo. Na sequência, apresenta-se o referencial teórico, com os conceitos que são a base dos conhecimentos utilizados para desenvolver o presente estudo. Inicialmente foram apresentados os conceitos teóricos sobre as organizações e as pessoas. Em

seguida, comportamento organizacional, cultura organizacional e suas especificidades. Em seguida, apresentam-se conceitos de clima organizacional, pesquisa de clima organizacional e alguns modelos de pesquisa de clima organizacional disponíveis na literatura acadêmico-científica e conceitos e características de empresa familiar.

A terceira parte é composta pelos procedimentos metodológicos, iniciando da classificação quanto à sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. Por fim, caracteriza-se a população e amostra de estudo, e instrumentos utilizados na coleta, análise e interpretação dos dados, os quais ampararam os resultados da pesquisa. A quarta parte apresenta uma breve caracterização da imobiliária, expondo seu histórico e o contexto atual. Na quinta parte são apresentados os resultados e discussões a respeito da pesquisa desenvolvida: caracterização do perfil dos trabalhadores, análise do clima organizacional, análises sobre as afirmativas verificando fatores motivadores e desmotivadores e ainda entrevista com a gestora. As considerações finais, a análise referente às problemáticas, as limitações, recomendações, assim como sugestões para futuras pesquisas, constarão na sexta e última parte deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os temas abordados nesta parte, constituem-se no referencial teórico, que compreende a organização e as pessoas, comportamento organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, pesquisa de clima organizacional, modelos de pesquisa de clima organizacional em uma empresa familiar.

### 2.1 A ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS

No início da Era Industrial não havia muitos empregos disponíveis, e a mão de obra era vista da mesma forma que máquinas no sentido de serem facilmente substituíveis, pois havia muitas pessoas para poucas vagas e o trabalho era repetitivo e operacional. A gestão era baseada no controle e a área de Recursos Humanos não era diferente disso, o setor apenas cuidava dos processos de admissão, pagamento de salário, demissão e as obrigações legais das empresas (DALMAU; TOSTA, 2009).

As bases para o movimento de valorização das relações humanas no trabalho vieram dos estudos do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), que demonstrou através de experiências na fábrica de Western em 1927, a influência que os fatores psicológicos e sociais impactam no produto final. Passou-se a valorizar as ações humanas no trabalho como; comunicação, motivação, liderança e supervisão (GIL, 2012).

Roesch (2012) enfatiza a interação das pessoas na organização, e aspectos sociais no trabalho. As necessidades dos indivíduos em se integrarem e associarem em grupos, e o interesse da organização em integrar estes grupos a empresa. O mesmo autor a atenção para o fato de que a partir da década de 80, a literatura anglo-saxônica sente a necessidade de aplicar um modelo de gestão de recursos humanos baseado no comprometimento dos funcionários. Enfatizando a flexibilidade, comunicação e confiança. A área de recursos humanos passa a fazer estratégias de recursos humanos, relações sindicais e de trabalho, fica responsável pelo recrutamento, seleção, treinamentos, plano de cargos e salários, avaliação de desempenho, incentivos e remuneração. E temas que dizem respeito a expectativas

em relação ao trabalho, como; motivação, liderança, comunicação, conflitos e qualificação.

Entretanto, Luz (2003a) afirma que poucas empresas têm interesse em ouvir seus funcionários, conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações com relação ao salário, ao trabalho que realizam, à supervisão, à integração entre os diferentes setores, à comunicação, à sua estabilidade no emprego, às suas possibilidades de progresso profissional, à disciplina, aos benefícios, às suas condições de segurança e higiene e ao processo decisório. Acabam substituindo pessoas gerando mais custos para a organização, com o desligamento de um funcionário experiente e com recrutamento e seleção, assim como tempo de treinamento e adaptação do novo funcionário, e não solucionam os problemas da empresa, pois desconhecem a causa.

A gestão de pessoas deve zelar pelo bem estar dos funcionários da empresa buscando melhorias continuas ao ambiente de trabalho. Dutra (2009) acredita que gestão de pessoas pode ser dividido em quatro subsistemas: movimentação, desenvolvimento, valorização e processos complementares. Esses processos estão interligados entre si, influenciando um ao outro, por serem subsistemas do processo de gestão.

É no setor de Recursos Humanos das organizações, que se deve dispor de pessoal capacitado para gerir o clima organizacional, pois é dentro dele, que se planejam e orientam as ações voltadas para todo o grupo que trabalha na empresa, funcionários e gestores. Gerenciar o clima organizacional constitui um papel estratégico para a área de Recursos Humanos, indispensável ao sucesso dos negócios e a qualidade de vida das pessoas que trabalham (LUZ, 2003a, p.127).

É necessário analisar o clima organizacional para melhorar a qualidade dos serviços prestados, como a qualidade dos atendimentos, as organizações devem considerar todo o contexto no qual seus funcionários estão inseridos, a substituição de pessoas muitas vezes não é a solução mais adequada, pois o problema pode não ser a falta de treinamento ou seleções malfeitas.



Para o funcionário prestar um bom serviço, é preciso que saiba, que possa e que queira fazê-lo. “Saber fazer” é uma questão de conhecimentos, habilidades ou atitudes. Logo, uma questão de treinamento. “Poder fazer” é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. “Querer fazer” é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. Logo, o “querer fazer” está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos serviços (LUZ, 2003 b, p. 28).

Considerando isso, Lacombe (2005) enfatiza que embora as pessoas serem consideradas e administradas pelas organizações, é importante que elas sejam tratadas como seres humanos. Uma vez que, as pessoas buscam a realização de objetivos pessoais, e também possuem outros vínculos, além daquele estabelecido com a organização. Muitas vezes os objetivos pessoais não coincidem com os da organização, deste modo apesar dos funcionários terem conhecimento sobre as suas atividades não se sentem motivados para executá-las, ou não sentem vontade de aprender e se dedicar à organização.

Finalizando a conceituação de organização e as pessoas, inicia-se a abordagem dos conceitos do comportamento organizacional e suas principais influências na percepção do clima organizacional.

## 2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

No entendimento de Martins (2008), na década de 1960, surgiram as primeiras propostas de delimitação do campo do comportamento organizacional. As tentativas pioneiras de sistematização ocorreram na Inglaterra, da mesma forma que estudos voltados para mapear a estrutura e a dinâmica organizacional apoiadas em áreas de conhecimento como psicologia, sociologia, e economia com objetivo de análises em atividades organizacionais, as quais foram sintetizadas em três níveis: organização como um todo (nível macro), as equipes/ grupos (nível meso) e os indivíduos (nível micro).

Para Siqueira (2008), inicialmente, nas primeiras décadas do século XX, a motivação e satisfação no trabalho eram relacionadas em conjunto nas teorias que se referiam às características individuais responsáveis pelos comportamentos manifestos no ambiente de trabalho. Enfatiza que a satisfação era um componente da motivação que levava os trabalhadores a manifestarem um aumento de

desempenho, produtividade e tempo de permanência na organização, além da redução do absenteísmo.

Das teorias que tratam a satisfação no trabalho e motivação, a que mais se destaca seria a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, formulada em 1970 por Abraham H. Maslow. Este autor elaborou uma pirâmide que hierarquiza os níveis de necessidades dos indivíduos. Chiavenato (2003) aborda que na base dessa pirâmide estariam as necessidades fisiológicas, ou seja, as necessidades de alimentação, sono, repouso, sexo, abrigo, dentre outras necessidades de cunho instintivo e que estão relacionadas à sobrevivência do indivíduo. Logo acima das necessidades fisiológicas, viriam as necessidades de segurança, caracterizadas por ser o desejo de estabilidade e proteção. Estas advêm quando as necessidades fisiológicas estão razoavelmente satisfeitas. Na sequência, viriam as necessidades sociais, dentre as quais a necessidade de associação, participação, troca de amizades, aceitação pelos outros, afeto e amor. Frustrações a respeito destas necessidades poderiam levar a pessoa a dificuldades de adaptação social, isolamento e solidão. Em seguida, viriam as necessidades de estima, as quais envolvem a autoapreciação, autoconfiança, independência, autonomia, necessidade de aprovação social, de respeito, prestígio e *status*. Por fim, no topo da pirâmide, estaria a necessidade de autorealização, segundo a qual está relacionada com o autodesenvolvimento do indivíduo e a realização do próprio potencial.

Chiavenato (2010) reitera que as necessidades podem variar de acordo com cada indivíduo, bem como a intensidade com que cada uma se faz presente nas pessoas. Tal autor aponta que nem todas as pessoas alcançam o topo da pirâmide, sendo que muitas delas “estacionam” apenas nas necessidades que mais lhe preocupam.

A motivação do funcionário, assim como a satisfação geram um clima mais favorável na organização, gerenciar o clima de maneira eficiente melhora a qualidade de vida no trabalho e a produtividade das organizações, aumenta o engajamento e comprometimento de empregados. Siqueira e Gomide Jr. (2004, p. 305) sustentam que “satisfação, envolvimento e comprometimento são vínculos que tendem a apresentar níveis significativos de correlação positiva entre si”.

A partir desta base, Siqueira (2008) revela que o engajamento do indivíduo com seu o trabalho, proporciona sensações de realização das suas potencialidades, de realização ao atingir suas metas pessoais e profissionais tornando mais confiante

no desenvolvimento de suas tarefas, e ainda possibilita a ele vivenciar um sentimento prazeroso. Siqueira (2008, p. 140) menciona que o “fortalecido como pessoa e como profissional por se sentir envolvido com o trabalho, o indivíduo poderia se transformar em um trabalhador com maiores possibilidades de contribuir com os objetivos organizacionais”.

Na visão de Robbins e Decenzo (2004) satisfação no trabalho é uma atitude e não um comportamento, reiteram a existência da preocupação por parte dos executivos atrelada a satisfação no trabalho. Robbins e Decenzo (2004, p. 165) consideram que “atitudes são afirmações avaliativas, sejam elas favoráveis ou desfavoráveis, com relação a objetos, pessoas ou eventos. Elas refletem como um indivíduo se sente sobre algo”.

Na perspectiva de Siqueira e Gomide Jr., (2004) a satisfação é o resultado de experiências pessoais vividas no ambiente organizacional, e essa se reflete na vida pessoal, familiar e social do indivíduo. Deste modo, a satisfação no trabalho pode influenciar as suas relações no trabalho, na família, e na sociedade, podendo ainda refletir no seu bem-estar e na sua saúde física e mental.

Robbins (2005, p. 7) explica que “existem algumas consistências fundamentais no comportamento organizacional de todos os indivíduos que podem ser identificadas e, então, modificadas para refletir as diferenças individuais”. Estas consistências fundamentais permitem prever o comportamento dos trabalhadores. Deste modo, o comportamento organizacional é geralmente previsível e o seu estudo sistemático é uma forma de realizar previsões razoavelmente apuradas. O estudo sistemático representa um exame dos relacionamentos como método para compreender as causas e efeitos do comportamento, para assim basear as conclusões em evidências científicas.

Na visão de Robbins (2005), existe a dificuldade de fazer explicações precisas sobre o comportamento humano, pois diferentes estilos devem ser aplicados em diferentes organizações, uma vez que o estilo adotado depende da situação e do contexto em que será implantado.

Luz (2003b, p.21) destaca que “[...] clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo”. Desse modo, verifica-se que clima e cultura organizacional estão relacionados, um complementa o outro. Na sequência aborda-se o conceito de cultura organizacional,

para se compreender o comportamento organizacional e suas relações com clima organizacional.

## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

As empresas são formadas por um conjunto de valores que moldam os comportamentos e ajudam a compreender a organização. Alguns elementos superficiais da cultura auxiliam na comunicação dos valores e normas da instituição. No conceito de Schein (2009), as culturas têm suas origens baseadas nas crenças, valores e suposições dos fundadores da organização, nas experiências dos trabalhadores e do grupo a partir do desenvolvimento da empresa e as novas crenças e valores introduzidos pelos novos funcionários.

Wagner e Hollenbeck (2009), trazem a concepção de que a cultura organizacional surge da forma não oficial de proceder, influencia as atitudes e comportamento dos funcionários na organização. As normas e os valores culturais trazem informações sociais, e ajudam os funcionários a entender o significado do seu trabalho. A percepção do sucesso como algo a ser valorizado e procurado, motiva e incentiva o desenvolvimento de uma necessidade de realização. Schein (2009, p. 24) ressalta que “o clima de um grupo é um artefato dos níveis culturais mais profundos, como o comportamento visível de seus membros”.

Robbins (2005) traz a concepção de que, a cultura cria identidade para a organização, diferenciando uma das outras; A cultura deve proporcionar identidade aos membros da organização; Deve proporcionar um comprometimento maior com a organização do que com interesses pessoais; Possibilita a estabilidade do sistema social; Ajuda a manter a cordialidade na organização, estabelecendo padrões para seus trabalhadores executarem suas tarefas e apresenta mecanismos de controle que orientam o comportamento dos funcionários.

A cultura organizacional é ensinada e repassada aos trabalhadores através de diferentes maneiras. Uma das formas de ser repassada é através das histórias, que ligam o presente ao passado, que buscam explicar as práticas da organização. Outra maneira de expressar a cultura organizacional são os rituais, que consistem em atitudes contínuas da organização que refletem os valores desta. Os símbolos materiais representam quem é importante e qual o grau de igualdade esperado. Por

fim, a linguagem que se utiliza dentro da organização é percebida como forma de identificação dos membros com a cultura (ROBBINS, 2005).

Na visão de Robbins e Decenzo (2005, p. 117) a “cultura organizacional é um sistema compartilhado de significados dentro de uma organização, o qual determina, em grande parte, como os funcionários agem”. Katz e Kahn (1987, p. 83), afirmam que “assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo”. A cultura nas organizações reforça o comportamento de seus funcionários, determinando o que deve ser evitado assim como deve ser adotado pelos seus membros.

Na percepção de Robbins (2005, p. 377-378),

Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior for seu comprometimento com eles, mais forte será sua cultura. [...] uma cultura organizacional forte sempre exercerá uma influência maior sobre os funcionários do que uma cultura mais fraca. Se a cultura é forte e adota padrões éticos elevados, terá influência forte e positiva sobre o comportamento dos funcionários.

A cultura organizacional na visão de Chiavenato (2010, p.173) representa “as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização”. Demonstra as normas informais que orientam e guiam o comportamento dos seus membros no dia a dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

Por mais forte que seja a influência da cultura organizacional no comportamento dos funcionários, a cultura nacional sempre se apresenta mais influente. Deste modo as diferenças nacionais devem ser levadas em consideração para que as organizações possam prever de modo mais assertivo o comportamento organizacional (ROBBINS, 2005).

Luz (2001a, p.47) traz a concepção de que,

*O grupo social* supõe um conjunto de pessoas num processo de relação mútua, que organiza-se com a finalidade de atingir um ou mais objetivos. A consecução destes objetivos impõe tarefas, regras que regulem as relações entre as pessoas, um processo de comunicação e o próprio desenvolvimento do grupo em direção ao alcance dos objetivos. Participar de um grupo implica em partilhar crenças, emoções, desempenhos, significados, enfim, apropriar-se das formas institucionais que caracterizam este grupo.

A cultura de uma empresa pode se posicionar de maneira tão forte que pode servir de referência para a sociedade. No conceito de Luz (2001a, p.48) “Uma organização, muitas vezes, pode firmar-se como uma cultura na sociedade, através de processos de interferência nessa sociedade, ou da sua capacidade de influenciar comportamentos no meio externo”.

No entendimento de Robbins e Decenzo (2004) a cultura organizacional geralmente reflete a visão ou missão dos seus fundadores, é o resultado da interação entre as preferências dos fundadores e o que os trabalhadores compreendem na organização assimilando o conhecimento com as suas próprias experiências. Para Lacombe (2005) a cultura organizacional pode ser vista como o conjunto de valores de uma empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes. As decisões e as ações nas organizações são determinantes na busca dos resultados. Elas são tomadas e realizadas com base nas referências determinadas por sua cultura. As prioridades dos valores variam de uma organização para outra, e formam o alicerce da cultura organizacional.

Para que seja possível compreender e abordar as particularidades a respeito do clima organizacional é de extrema importância identificar sua relação com a cultura organizacional. O clima organizacional costuma ser afetado por fatores internos, mas também por fatores externos. Muitas vezes a cultura organizacional pode se manifestar como uma das suas principais causas (LUZ, 2003).

Deste modo, a compreensão do conceito Cultura Organizacional é fundamental para o estudo do Clima Organizacional, cujas abordagens serão apresentadas a seguir.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Luz (2003a) acredita que as privatizações, fusões e outras formas de associação vêm misturando culturas algumas vezes até com valores e crenças conflitantes, impactando no nível de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. A desconfiança dos colaboradores quanto à estabilidade no emprego gera insegurança, influenciando no clima organizacional, e consequentemente na produtividade e alcance de objetivos das empresas. O comportamento das pessoas,

a satisfação e a motivação no trabalho influencia na dinâmica da organização, a predisposição dos funcionários em manter o clima favorável e de colaboração, promove a satisfação com a execução do trabalho, motiva e mantém relações de trabalho mais saudáveis.

Robbins (2005) traz a concepção de que o executivo é quem deve criar um clima saudável para que os seus trabalhadores possam executar suas tarefas adequadamente e obter clareza nas suas percepções sobre o comportamento adequado ou inadequado no contexto laboral. São os executivos que devem realizar as quatro funções da administração: 1) Planejamento que define as metas, estratégias e planos da organização; 2) Organização que determina a estrutura da organização, ou seja, define as tarefas, quem vai executá-las, como devem ser executadas e estabelece as relações de poder; 3) Liderança que busca coordenar e direcionar as pessoas; e, 4) Controle que monitora o desempenho das pessoas e da organização como um todo.

No conceito de Martins (2008, p. 29) clima organizacional “é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”.

A percepção do clima é de extrema importância para a melhoria da qualidade da empresa. Os clientes medem a satisfação com a compra de determinado serviço ou produto pela qualidade do atendimento, e os funcionários prestam seus serviços de acordo com a sua satisfação às condições de trabalho. Um funcionário insatisfeito com o ambiente de trabalho não se dedicará na execução de suas competências. Tal afirmação vem ao encontro com a discussão apresentada por Cannie (1994, p. 28) o qual relata,

Nunca esqueça que os serviços são um relacionamento entre seus funcionários e seus clientes. Se você deprecia os funcionários eles irão transmitir essa mensagem aos clientes. Para ajudar a garantir a excelência dos serviços, trate bem àqueles que lidam com seus clientes: desenvolva o respeito próprio, valorize-os, dê atenção a seus sucessos do dia-a-dia. Reconheça, recompense e comemore tanto os esforços quanto as reclamações.

No entendimento de Luz (2003b) administrar o clima passou a ser uma ação estratégica, pois a qualidade da vida pessoal e profissional do funcionário impacta na qualidade dos produtos e serviços prestados por este. A gestão de clima



organizacional é importante principalmente com as empresas comprometidas com gestão de qualidade e gestão participativa, que se comprometem a ouvir seus funcionários.

Alguns fatores determinam o clima nas organizações, como as condições econômicas da empresa, estrutura organizacional, cultura, oportunidades de participação pessoal, significado do trabalho, escolha da equipe e treinamento, estilo de liderança, avaliação e remuneração. A motivação e eficiência e eficácia no trabalho dependem destes fatores (CHIAVENATO, 2010).

Clima Organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho das organizações. Na sequência se apresentam conceitos sobre clima organizacional.

#### Quadro 1 Conceitos de clima organizacional

George H. Litwin, professor e consultor americano.	“Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.
Luiz Cesar barçante e guilherme Caldas de Castro, autores do livro ouvindo a voz do cliente interno.	“Clima organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho”.
Roberto Coda, professor da FEA USP	“O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa”.
Benjamin Schneider, consultor norte-americano	“Clima e cultura são tópicos complementares. Clima refere-se aos modos pelos quais as organizações indicam aos seus participantes o que é considerado importante para a eficácia organizacional”.
DelmarDutchLanden, psicólogo da GM dos EUA	“Definimos clima organizacional em termos de como as pessoas percebem a companhia, como as decisões são tomadas e com que eficácia as atividades são coordenadas e, então, comunicadas”.
Almiro dos Reis Neto, diretor da Mc Ber, divisão da Hay Brasil.	“Os trabalhos envolvendo o clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam negativa ou positivamente a motivação das pessoas que integram a empresa”.
Warren G. Bennis, consultor americano	“Clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais etc.”.

Fonte: Elaborado com base em Luz, 2003b, p.10 e 11.

Entre os conceitos apresentados algumas palavras se destacaram, são elas satisfação, percepção e cultura. A satisfação refere-se ao grau de satisfação dos funcionários com organização. A percepção, como o clima é percebido pelos



funcionários, diferentes aspectos podem influenciá-los positiva ou negativamente criando um clima bom ou ruim. Já a cultura de uma organização pode influenciar o clima, na verdade uma complementa a outra.

Luz (2003b), explica que o clima predominante em uma organização pode ser bom, prejudicado ou ruim. Quando o clima predominante é bom, as pessoas têm atitudes positivas, favoráveis, se sentem felizes e orgulhosas em trabalhar, indicam parentes e amigos para trabalhar nesta empresa. As relações se tornam mais fáceis, há motivação, satisfação e comprometimento, percebe-se a existência de um clima bom quando é baixa a rotatividade e alto o tempo de permanência na empresa.

No conceito de Martins (2008, p. 32) o “clima organizacional diz respeito apenas ao que é percebido pelo empregado sobre características da organização. Se estas características o agradam ou não, como ele se sente a respeito delas, diz respeito a satisfação no trabalho”. Nas organizações onde o clima predominante é prejudicado ou ruim, as pessoas se sentem insatisfeitas com as tarefas executadas, podem existir, conflitos, concorrência e competições exacerbadas entre colegas, gerando inimizades e desfavorecendo o clima na empresa.

Luz (2003a) argumenta que existem alguns indicadores pelos quais é possível avaliar a qualidade do clima organizacional, por meio destes é possível descobrir o que está afetando positiva ou negativamente o clima de uma empresa são eles:

- a. Rotatividade: admissões e desligamentos representam falta de comprometimento e satisfação;
- b. Absenteísmo: faltas e atrasos também são considerados falta de comprometimento e satisfação;
- c. Depredação do patrimônio da empresa: indicam insatisfação;
- d. Programa de sugestões: se não for bem feito pode trazer maus resultados ou baixa qualidade de sugestões;
- e. Avaliação de desempenho: é possível entender as necessidades de motivações que afetam o desempenho dos funcionários;
- f. Greves indicam o descontentamento com a organização;
- g. Conflitos interpessoais e interdepartamentais: os relacionamentos entre as pessoas definem o clima tenso ou agradável;
- h. Desperdícios de materiais: é uma reação de insatisfação das condições de trabalho;

i. Queixa no serviço médico; funcionários reclamam aos consultórios médicos sob suas condições de trabalho, angustias humilhações ou sobre o cargo.

A rotatividade de pessoal em uma organização pode se dar por iniciativa da empresa ou do empregado, mas nem sempre a troca de funcionário é a solução para os problemas de desempenho. O desempenho pode estar relacionado com a satisfação do empregado, pois os funcionários podem saber e serem capazes, mas prestam um serviço de baixa qualidade por estarem insatisfeitos com suas atividades e não querer fazê-las.

Uma das formas de identificar a rotatividade do funcionário é a entrevista de desligamento. Com base nas informações da entrevista de desligamento pode se aplicar medidas para corrigir desvios e inconformidades em relação ao esperado, está serve para evitar outros desligamentos por motivos similares. É possível identificar pontos negativos da empresa, da liderança, políticas e práticas de gestão de pessoas. É importante que seja mantido o sigilo dos respondentes e deve ser apresentada à gestão em forma de relatório, posteriormente é importante traçar planos de ação para pontos negativos (FERREIRA, 2015).

Corroborando com essa ideia, Ferreira (2015) aponta ainda o absenteísmo como indicador de clima organizacional; refere-se aos atrasos, faltas e saídas antecipadas justificadas ou não. A ausência do trabalho pode ser considerada afastamento de situações indesejáveis como: condições de trabalho, supervisão, estilo de liderança, participação na tomada de decisões e relacionamentos internos. É importante o acompanhamento do absenteísmo e a identificação das causas para que possam ser tomadas medidas corretivas.

A variável do tipo de trabalho realizado avalia a adaptação do funcionário a sua atividade, se existem desafios, variedades de tarefas, horário de trabalho adequado, itens de relação direta com a Qualidade de Vida no Trabalho assim como remuneração justa e benefícios eficientes. Avaliar se os benefícios são adequados as necessidades e expectativas dos funcionários, é importante conhecer o grupo de empregados como faixa etária, nível de escolaridade e de gênero para ofertar os benefícios realmente significativos.

Outras variáveis significativas para verificar o clima organizacional é a Integração entre departamentos, que afeta o relacionamento impessoal, cooperação e conflitos; Percepção de estabilidade no emprego, pois gera segurança aos funcionários em seus empregos. Assim como a variável liderança, que identifica a

satisfação dos funcionários com seus gestores, a existência de respeito, retorno sobre desempenho, autonomia, assim como apoio e outros. Luz (2003a) chama a atenção para o fato de que é importante que as organizações valorizem os instrumentos de avaliação da satisfação no trabalho, pois conhecer o que os funcionários pensam e como se sentem em relação às diferentes variáveis que afetam o clima pode gerar felicidade e satisfação aos que nela trabalham.

Coda (1997, p. 101), sugere que "uma investigação adequada sobre Clima Organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito". Deste modo, verifica-se que a pesquisa do clima é capaz de apresentar aos seus gestores e funcionários pontos que podem ser melhorados, que muitas vezes passam despercebidos, podendo dessa forma serem tomadas ações corretivas. Em seguida serão apresentados os métodos de pesquisa que podem ser aplicados na pesquisa de clima organizacional.

#### **2.4.1 Pesquisa de Clima Organizacional**

Atualmente estudos que envolvem temas de comportamento organizacional aumentam a procura por instrumentos de diagnósticos de gestão do comportamento organizacional. A prática em gestão de pessoas incorpora o diagnóstico de crenças e comportamentos considerados relevantes para a competitividade organizacional. Observa-se a preocupação da gerência organizacional em possíveis impactos sobre a política organizacional sobre os funcionários considerando a percepção do bem-estar e qualidade de vida no trabalho. Estes estudos requerem de seus pesquisadores a capacidade de apresentar, de maneira organizada, os principais avanços nesta área (MARTINS, 2008).

Luz (2003b, p. 42) expressa seu conceito nestes termos "A pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho", estas pesquisas estão sendo utilizadas pelas organizações para avaliar a satisfação e motivação dos funcionários com o objetivo de aumentar a produtividade e competitividade.

Os questionários utilizados para avaliar o clima organizacional são empregados no contexto organizacional para auxiliar o processo de identificação dos aspectos que necessitam ser aprimorados no ambiente organizacional, com o

objetivo de melhoria no desempenho e na produtividade. É importante pesquisar junto aos colaboradores, para saber como está e os pontos a serem melhorados.

A pesquisa de Clima Organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicada de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade (LUZ, 2001a, p. 67).

Luz (2003b) argumenta que as pesquisas de clima também são utilizadas pelas empresas que passam por reestruturações, pois é importante analisar qual a percepção que os funcionários que permanecem na organização têm a respeito do clima. Os objetivos destas pesquisas é identificar os pontos fortes e fracos das organizações, buscando a melhoria do seu desempenho.

Planejamento estratégico, realinhamento da cultura, melhoria de produtividade e rentabilidade, além do estabelecimento de um novo canal de comunicação entre colaborador e empresa são algumas realizações que se tornaram mais simples de serem desenvolvidas a partir do diagnóstico de clima organizacional. (LUZ, 2003 b, p. 128).

Por meio da pesquisa realizada com os funcionários pode-se avaliar como os grupos percebem o ambiente de trabalho. Essa percepção é determinada pelas condições de trabalho, mas muito influenciada pelos valores e expectativas de cada um. A pesquisa possibilita observar e planejar ações voltadas à melhoria e qualidade do clima organizacional com o objetivo de motivar os funcionários em busca dos objetivos das organizações.

Para a pesquisa de clima pode ser utilizado três métodos; entrevistas, dinâmicas em grupo, ou questionários. O método por entrevistas quebra o anonimato, requer entrevistador mais habilitado para análise, é mais demorado e quando há muitos funcionários requer mais que um entrevistador comprometendo as interpretações das respostas que são verbais. Já a dinâmica e grupo é mais econômica, pois entrevistam em conjuntos, assim os funcionários podem ouvir os questionamentos dos colegas gerando uma conversa mais dinâmica e completa.

O método mais utilizado pelos pesquisadores na pesquisa de clima organizacional é o questionário, possui um baixo custo, preserva o anonimato incentivando os respondentes a serem mais sinceros nas suas respostas, permite uso de questões abertas, fechadas e o cruzamento de algumas perguntas, permite

aplicação eletrônica conseguindo atingir maior público por esse motivo será o método utilizado neste trabalho (LUZ, 2003b).

Após apresentar os conceitos de pesquisa de clima organizacional e a sua contribuição para as organizações, no sentido de diagnosticar e monitorar o clima organizacional, na sequência apresentam-se alguns os modelos de pesquisa de clima organizacional estudados.

#### **2.4.2 Modelos de estudo de clima organizacional**

A pesquisa de clima utiliza alguns instrumentos para avaliar o clima organizacional, por meio desta é possível identificar as fraquezas e pontos fortes da organização. Luz (2001) apresenta alguns modelos desenvolvidos para o estudo de clima organizacional, como o modelo de Litwin e Stinger desenvolvido para um estudo simulado em laboratório para medir o clima organizacional. No questionário consta 31 itens, distribuídos em 6 dimensões: estrutura, responsabilidade, riscos, recompensa, calor e apoio, e Conflito. Luz (2001a) também menciona o modelo de Kolb elaborado com base nos estudos de Litwin e Stringer, desenvolvido como um instrumento de aprendizagem para exercícios em classe. Utiliza uma escala de sete fatores de clima: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio e liderança.

O modelo de Sbragia utiliza vinte fatores sobre aspectos que foram tidos como relevantes numa pesquisa realizada junto a instituições de pesquisa e desenvolvimento sobre clima organizacional sendo eles: estado de tensão, conformidade exigida, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, adequação da estrutura, autonomia presente, recompensas proporcionais, prestígio obtido, cooperação existente, padrões enfatizados, atitude frente a conflitos sentimento de identidade, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado, forma de controle. Já o Modelo de Coda utilizou alguns indicadores para o estudo de clima organizacional em diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado os quais foram: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de

comunicação, sentido de trabalho, política global de recursos humanos, acesso. (LUZ, 2001)

No modelo de Martins (2008), apresenta-se uma escala multidimensional com objetivo de avaliar a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional, foram construídos 127 itens para representar as 12 dimensões mais frequentemente estudadas como base comum do clima organizacional. Dentre estes seis aspectos são utilizados em 80 % dos estudos publicados de clima organizacional, são eles: estilo de liderança; Suporte do chefe e da organização; Relacionamentos entre colegas; Clareza da tarefa; Pressão; Controle.

As 12 dimensões e/ou aspectos foram definidas e submetidas à aprovação de 40 “juízes” dotados de conhecimentos sobre clima organizacional, que deveriam indicar aspectos que representassem cada uma das 12 dimensões e/ou aspectos. Dessa maneira, foram definidos de oito a 12 itens por dimensão e/ou aspecto, totalizando 127 itens. Em seguida, foram testadas clareza, adequação e compreensão da escala aplicando o questionário de 127 itens para 1244 trabalhadores de organizações públicas e privadas de diferentes ramos de atividades do Estado de Minas Gerais. Os trabalhadores responderam aos 127 itens através de uma escala de cinco pontos: As respostas foram submetidas à análise dos eixos principais com rotação oblíqua (para testar intercorrelações entre os itens, que foram baixas) e ortogonal (para extrair as intercorrelações). Permaneceram na escala os itens que obtiveram valores maiores ou iguais a 1,5 que justificaram no mínimo 2 % da variância total e itens com cargas fatoriais superiores a 0,40 (MARTINS, 2008).

Por meio da pesquisa de clima organizacional é possível identificar problemas ou oportunidades de melhorias no ambiente de trabalho. É possível também avaliar a percepção dos funcionários e o nível de satisfação colaborando com a melhoria do ambiente organizacional. A partir dos modelos de pesquisa de clima organizacional se buscou compreender e verificar qual destes se aproxima mais dos objetivos propostos para desenvolvimento da pesquisa de clima organizacional na imobiliária estudada.

Deste modo, escolheu-se o modelo de Martins (2008) para o desenvolvimento desta pesquisa de clima organizacional, por ter sido avaliado e considerado como o mais adequado dentre os modelos estudados, pois apresenta vários elementos que condizem com os objetivos propostos neste estudo para resolver o problema de

pesquisa. Também se justifica por ser desenvolvido no Brasil por pesquisadores brasileiros e, por ter maior tendência de adaptação para aplicação na realidade do presente estudo.

Considerando os fundamentos teóricos sobre Clima Organizacional, evidencia-se a importância de diagnósticos periódicos para melhor compreender o Comportamento Humano nas Organizações, e especialmente para a tomada de decisões com vistas a uma gestão de pessoas mais eficiente, eficaz e efetiva.

Após apresentação dos conceitos teóricos sobre clima organizacional, pesquisa de clima organizacional e alguns modelos de pesquisa de clima organizacional, na sessão a seguir apresenta-se os conceitos e características de empresa familiar.

## 2.5 EMPRESA FAMILIAR

Na economia capitalista as empresas familiares são a forma predominante de empresa, a maioria das organizações iniciam com as ideias, o empenho e o investimento de empreendedores e seus parentes. O sucesso e a continuidade das empresas familiares, passando a gestão do empreendimento de pais para filhos, são o sonho dourado para grande parte da população do mundo (GERSICK et al., 1997).

O valor do relacionamento familiar não se restringe ao papel desempenhado pela família nos negócios da empresa e em suas relações públicas. Nos setores comerciais as relações informais são da maior importância para o funcionamento de empresa, a identificação desta com a família podem influenciar em suas atividades.

As empresas que possuem familiares envolvidos em sua gestão apresentam relações muito mais complexas, pois não se trata de funcionários, mas sujeitos que possuem laços de afetividade e, quando os problemas surgem, estão em jogo não apenas a sobrevivência organizacional, mas, também, a da própria família (CASTRO; BORGES; BRITO, 2008).

Conforme Fortes et al. (2013), as empresas familiares e sua cultura são identificadas pelos traços típicos de seu fundador, que possuem regras práticas e suas crenças faz parte de todo o alicerce da organização. Na maioria das vezes é o proprietário que possui o maior conhecimento, desde o início dos processos de produção até a parte financeira, além de tomar as decisões, ele executa as funções de controladoria e define as estratégias para os negócios.



Quanto à definição de empresa familiar, se apresenta o Quadro a seguir com diferentes concepções acerca do termo.

Quadro 2 Conceitos de empresa familiar

<b>Autor e ano</b>	<b>Conceito de empresa familiar</b>
Bernhoeft (1991)	Empresa que tem origem e história vinculada a uma família
	Aquela que mantém membros da família na administração dos negócios
	Empresa que comporta aspectos familiares. Empresa familiar refere-se ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.
Leone (1992)	Iniciada por um membro da família
	Membros da família participam da propriedade ou da direção
	Quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão entre familiares
Vidigal (1996)	Todas as empresas, menos as criadas pelo governo, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou as cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas em sua origem são familiares.
Lodi (1998)	Empresa em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais identificam-se com o sobrenome do fundador
	O conceito nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes
	Na geração do fundador a firma é quando muito pessoal e não-familiar
Chua e Christman (1999)	Um indivíduo
	Duas pessoas ligadas por laços consanguíneos
	Duas pessoas ligadas pelo casamento
	Família Nuclear
	Mais do que uma família Nuclear
	Família extensiva, que incluem primos, tios e cunhados, etc
Allouche e Amann (1999)	Com envolvimento na Família nuclear ou Família extensiva
	Com laços consanguíneos ou matrimoniais entre os proprietários
Martins et al. (1999)	Empresa em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital
	Estreita relação entre propriedade e controle
Oliveira (1999)	Caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias
Garcia (2001)	Empresa controlada com uma ou mais famílias. Conceito de Propriedade, onde a família por deter a maioria do capital decide os destinos dos negócios.
Dyer (2003)	Empresas iniciadas ou dirigidas por indivíduos ligados por consanguinidade ou matrimônio
Chua, Christman e Steier (2003)	Empresa onde a sobrevivência está relacionada ao vínculo estreito entre empresa e família.

Fonte: Freire et al., 2010, p. 720.

É possível identificar uma variedade de conceitos que buscam definir uma organização familiar. As conceituações apresentam três aspectos principais: o controle acionário, o envolvimento na gestão do negócio e a transição geracional.

A empresa familiar é reforçada e perpetuada pelo orgulho, identidade e tradição familiares, essa unidade de objetivo tem sido um fator fundamental, no



sucesso de empresas do tipo familiar. Muitas empresas familiares cresceram sem precisar de financiamentos, cresceram apenas controlando bem as dívidas, e isso se devem a muitos sacrifícios pessoais, tendo o orgulho e a lealdade como bases da empresa, isso fez com que as empresas familiares funcionassem através de períodos difíceis, muitas vezes gestores recorrem a outros membros da família para ajudar a empresa a resolver um grave problema. A reputação de uma família pode exercer influências nas relações com a comunidade, assim como na obtenção de crédito ou de empréstimos bancários que podem ser analisados pelo histórico da família. Os bancos acreditam que seus riscos são atenuados pela sua experiência anterior (DONNELLEY, 1976).

Após a abordagem de conceitos relacionados ao tema do presente estudo, abordar-se-á na próxima parte os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalizar a pesquisa de clima organizacional na imobiliária objeto desta investigação.

### 3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos descritos nesta parte do TCC contemplam o tipo de pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, coleta de dados, análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo pode ser identificado quanto a sua natureza como uma pesquisa descritiva por ser caracterizado de interesse prático, onde os resultados são passíveis de serem aplicados de imediato para a solução de problemas que ocorrem no âmbito em que se encontra o pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2010).

A abordagem desta pesquisa caracteriza-se como quanti-qualitativa, pois busca analisar por meio de dados estatísticos a percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional, buscando analisa-los e compreendê-los por meio de parâmetros numéricos e interpretativos. Triviños (1987, p. 118) ressalta que “toda pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, quantitativa e qualitativa”. A qualidade pode depender muitas vezes da quantidade. Flick (2009, p. 42) sugere que “um estudo poderá incluir abordagens qualitativas e quantitativas em diferentes fases do processo de pesquisa”.

Quanto aos meios pode ser considerado um estudo de caso, na definição de Vergara (2013) é um estudo que possibilita o conhecimento amplo e detalhado, desse modo se dispõe a analisar os fatores que interferem no clima organizacional em uma imobiliária na Cidade de Chapecó- SC.

#### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A escolha pela Imobiliária Markize, localizada no centro do município de Chapecó - SC ocorre por acessibilidade, por conhecer os funcionários e estar trabalhado nesta organização, consequentemente pela facilidade na obtenção dos dados.

### 3.3 UNIVERSO, POPULAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA

Para a etapa quantitativa o universo ou população do estudo em questão compreendeu 14 colaboradores efetivos da Imobiliária Markize. Entende-se como colaboradores efetivos os profissionais com vínculo empregatício na empresa, que atuam na área administrativa, financeira e comercial, sendo três consultores de locação, um gerente de locação, dois agenciadores, dois assistentes financeiros, uma recepcionista, um assistente de vendas e quatro assistentes administrativos, excluindo corretores parceiros e prestadores de serviços terceirizados.

O censo desta pesquisa, parte do universo escolhida conforme algum critério de representatividade, é a não probabilística do tipo intencional. Neste caso a amostra é determinada pelo pesquisador, sendo que não podem ser objeto de tratamento estatístico, considerada a mais comum das amostras não probabilistas, onde o pesquisador se dirige a elementos pela facilidade de acesso a elas (VERGARA, 2013; MARCONI; LAKATOS, 2011). Deste modo definiu-se como amostra do estudo 13 funcionários efetivos da imobiliária, uma vez que a pesquisadora compõe a população do estudo, mas não compõe a amostra.

Enquanto que, para etapa qualitativa foi escolhida a Gestora e sócia da organização estudada, sendo ela a responsável pela gestão de pessoas da Imobiliária Markize.

### 3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados da etapa quantitativa foi realizada por meio de um questionário estruturado, que no entendimento de Marconi e Lakatos (2011), deve ser respondido e devolvido para o entrevistador. Juntamente deve ser explicado o motivo para aplicação do questionário, sua natureza, importância e necessidade, para obter o maior número de respondentes possível. Este questionário foi estruturado no *google docs*, no qual foi enviado um *link* pelo aplicativo *whatsapp* para os respondentes. Este foi aplicado entre os dias 10 e 15 de outubro de 2018.

A ferramenta de coleta de dados escolhida para desenvolver o presente estudo é a Escala de Clima Organizacional – ECO desenvolvido por Martins (2008). Esse modelo é uma escala multidimensional com objetivo de avaliar a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional, foram construídos 127 itens para

representar as 12 dimensões mais frequentemente estudadas como base comum do clima organizacional. Seis desses aspectos são utilizados em 80 % dos estudos publicados de clima organizacional, são eles: estilo de liderança, suporte do chefe e da organização, relacionamentos entre colegas, clareza da tarefa, pressão e controle. Os fatores são avaliados através de 63 afirmativas que dispõe de cinco opções de respostas da escala representam os valores 1, 2, 3, 4 e 5 respectivamente, representadas por uma escala que utiliza “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Nem concordo nem discordo”, “Concordo” e “Concordo totalmente”.

A orientação da escala de Martins (2008) é no sentido de que os valores próprios maiores ou iguais a 1,5, explicam 2 % da variância total com cargas fatoriais maiores ou iguais a 0.40. A escala final é composta por 63 afirmativas agrupadas em 5 fatores que explicam a variância total de 35 %. O primeiro fator é Apoio da chefia e da organização 1 a 21, o segundo fator Recompensa 22 a 34, o terceiro fator Conforto físico 35 a 47, o quarto fator, Controle/pressão 48 a 56 e o quinto fator Coesão entre colegas 57 a 63.

Dentre os modelos estudados, para o desenvolvimento da pesquisa de clima organizacional na imobiliária Markize, escolheu-se o modelo de Martins (2008), por abranger todos os escopos que condizem com objetivos propostos neste estudo. Os fatores avaliados são definidos, demarcando as afirmativas pertencentes a cada fator, nos quais são apresentados índices de precisão conforme o Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO.

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0.92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0.88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0.86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0.78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0.78

Fonte: Martins (2008, p. 33)

A pesquisa de clima organizacional foi comunicada e explicada para os funcionários, apresentado seus principais objetivos, a importância da colaboração de todos, enfatizado ainda o anonimato da pesquisa para obter maior sinceridade nas respostas obtidas com o questionário.

Foi realizado um pré-teste com a sócia proprietária e dois corretores parceiros, a escolha destes se justifica como um critério para não viciar a amostra e pelo fato de que não farão parte do estudo. A aplicação do pré-teste é necessária, pois permite verificar possíveis erros no instrumento de coleta dos dados (MARCONI; LAKATOS, 2011). Não foram necessários ajustes na escala, a responsável autorizou a aplicação da pesquisa e ainda sugeriu enviar individualmente para cada funcionário o *link* através do aplicativo *whatsapp*.

Foi utilizada ainda a coleta de dados documentais sobre a organização, realizadas *in loco* e no *website* para o desenvolvimento deste estudo.

Na etapa qualitativa deste estudo, foi realizada uma entrevista com um roteiro Semi Estruturado conforme anexo B, junto a sócia e gestora da imobiliária Markize. A entrevista estava composta por três perguntas abertas que foram enviadas por e-mail e tiveram o intuito de justificar na visão da gerência a longevidade da organização e as medidas adotadas para a satisfação dos funcionários a respeito do clima organizacional.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Na etapa quantitativa os dados coletados foram tabulados em planilhas eletrônicas, e a partir destes foram agrupados em distribuições de frequência onde foram verificados os resultados por meio do modelo de Martins (2008). A escala de clima organizacional é uma escala multifatorial e por isso seus resultados necessariamente devem ser apurados por fator, obtendo assim um resultado ou uma média fatorial para cada fator, realizada pela soma dos valores marcados pelos respondentes em cada item e divide-se esse valor pelo total de itens do respectivo fator.

Na escala utilizada as médias fatoriais devem ser necessariamente números entre 1 e 5. Somam-se as médias de cada respondente em cada fator e divide-se pelo número de respondentes. Ao interpretar os resultados deve-se analisar que quanto maior for o valor da média, melhor é o clima organizacional. “Valores maiores

que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim. Considera-se o inverso no caso do Fator 4, controle/pressão” (p. 34). No fator 4 que se refere a controle e pressão acontece o inverso, pois quanto maior for o controle e a pressão pior tende a ser o clima organizacional.

As respostas recebidas por e-mail pela gestora da imobiliária foram transcritas neste trabalho, e posteriormente analisadas pela técnica de análise de conteúdo.

Os procedimentos metodológicos adotados e descritos nesta parte possibilitaram o alcance dos objetivos propostos, cujos resultados serão apresentados e discutidos na próxima parte deste documento.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta parte expõe os resultados, buscando resolver o problema de pesquisa do presente estudo: Qual a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional em uma imobiliária na cidade de Chapecó- SC?

Inicialmente caracteriza-se o perfil dos funcionários da imobiliária, em seguida são abordados os dados coletados por meio da aplicação da escala de clima organizacional e as respectivas análises. Por fim, os resultados mais expressivos na escala de clima organizacional, serão apresentados para fundamentar os resultados e apontar pontos que necessitam de atenção ou possível intervenção.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA IMOBILIÁRIA

Nesta parte apresenta-se um histórico da imobiliária, o seu ramo de atuação e o contexto atual, seguido da caracterização da organização objeto deste estudo.

A Imobiliária Markize Ltda, organização na qual foi desenvolvido o estudo é uma sociedade limitada fundada a mais de 40 anos e atuante no ramo de imóveis na cidade de Chapecó – SC. Nascida de uma ideia de quatro mulheres empreendedoras esposas de quatro gerentes de bancos dessa cidade foi ganhando reconhecimento no mercado imobiliário ano após ano. Há cerca de oito anos, os novos proprietários e irmãos entraram com uma perspectiva diferente para a empresa, dentre elas: modernidade, inovação, tecnologia, marketing e aperfeiçoamento pessoal. Conta com um número de 14 colaboradores e atende à Chapecó e região oferecendo serviços profissionais no ramo de locação, compra e venda de imóveis e administração de condomínios.

A razão de ser da empresa, o caminho a ser seguido e os valores que norteiam a organização e seus funcionários, são identificados a partir da Missão, Visão e Valores,

Sua Missão é “atender as necessidades e expectativas dos clientes, mediante atendimento personalizado, garantindo as melhores ofertas de custo/benefício em todos os segmentos do mercado”.

Sua Visão é “ser uma empresa admirada pelo setor, clientes e parceiros devido a sua capacidade e compromisso com a geração de valor, inovação e qualidade nos serviços prestados”.

A empresa preza pelos seus Valores que são: comprometimento, ética, inovação, qualidade, respeito e transparência.

Abaixo relaciona-se as principais e relevantes informações da empresa.

Quadro 4 - Dados da Empresa

Razão Social	IMOBILIÁRIA MARKIZE LTDA.
Nome Fantasia ou Marca	IMOBILIÁRIA MARKIZE
Endereço	Av. Getúlio Vargas 182-N, Centro
Cidade/UF	Chapecó - SC
Data de Fundação	Abril/1974
Setor/Ramo	Prestação de Serviços Imobiliários
Número de Funcionários	14 colaboradores

A empresa trabalha como prestadora de serviços no segmento imobiliário. Atua nos setores de aluguel, compra, venda, avaliação, administração de condomínios e loteamentos. Onde busca agregar diversas ferramentas e competências para oferecer soluções em investimentos de moradia residencial e área física para estabelecimentos comerciais, terrenos e condomínios. Oferecendo agilidade e comodidade para o cliente.

O setor de vendas da imobiliária passa por constante atualização dos serviços ofertados para orientar e acompanhar os clientes. Os vendedores buscam aperfeiçoamento e mais conhecimento a fim de conquistar o cliente passando confiabilidade. Já o serviço de locação de imóveis oferece ao cliente consulta de imóveis on-line, amostragem na imobiliária e acompanhamento até os imóveis. A forma de pagamento do aluguel é realizada mediante boleto que poderá ser emitido via Internet através de uma Central do Cliente ou poderá ser retirado em casa lotérica da preferência do locatário.

Aos proprietários dos imóveis locados é garantido o pagamento dos aluguéis até o momento de protocolo de ação de despejo. O proprietário pode receber o seu aluguel na empresa ou por via bancária, sempre rigorosamente na data acordada.

A administração de Condomínios é um setor da empresa que se dedica principalmente aos síndicos e moradores de Condomínios. Conta-se com empresas



terceirizadas para resolver os problemas de encanamento, eletricidade, marcenaria e qualquer solicitação que vier do Condomínio.

A prestação de serviço da Imobiliária Markize segue os valores conforme tabela de honorários de serviços profissionais homologada pelo CRECI 11ª Região/SC em 25/09/2009, ou seja, para locação de imóveis os valores da taxa administrativa varia entre 10 % à 15% do valor do aluguel e taxa de intermediação de 60% à 100% do valor de um aluguel, para venda o valor da comissão é de 6% sobre o valor do imóvel e para administração de condomínios com até 20 unidades o valor de 01 salário mínimo, acima de 21 unidades o valor passa a ser de 5% do salário mínimo por unidade.

Sua participação no mercado está definida, integrante e ativa, dentre as maiores imobiliárias da região tem sua valorização reconhecida e bem apresentada à sociedade. Conta com uma ampla carteira de imóveis e de clientes e procura aperfeiçoar-se constantemente no segmento envolvido para que no futuro possa ser a maior neste nicho de mercado.

Por possuir imóveis em diversas localidades e de diversos formatos, a Imobiliária Markize oferece a seus clientes uma quantidade elevada de opções para aquisição ou aluguel em relação a concorrência da região. Em se tratando do mercado imobiliário local, há uma diferença acentuada nos preços de imóveis de melhor localização, com maior espaço ou melhor acabamento, em comparação àqueles que possuem pior localização, espaço ou qualidade. Esta diversidade de opções faz com que a Imobiliária Markize atenda públicos de diversas rendas e necessidades.

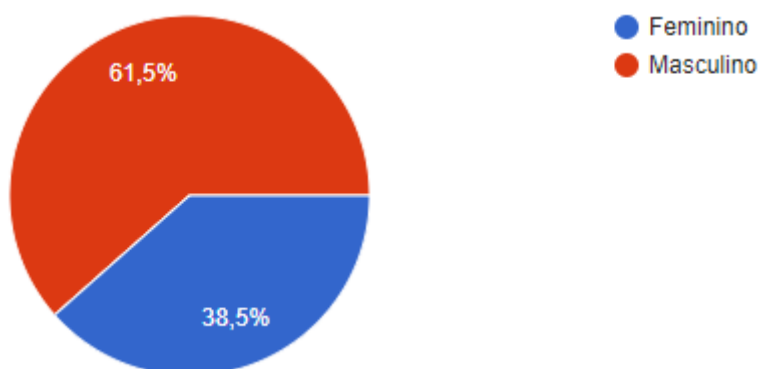
A imobiliária é dirigida por dois irmãos, sendo que um é responsável pelo setor de vendas e administração de loteamentos, sendo também o responsável legal da mesma, e a outra irmã é responsável pela administração de RH, renovações de contratos de locações e campanhas de marketing. Ambos os irmãos decidem em conjunto novas contratações e compartilham funções na administração das finanças.

Nesta sessão contextualizou-se a imobiliária, unidade de análise do presente estudo sobre clima organizacional, descrevendo as informações mais relevantes. A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa.

## 4.2 PERFIL DOS TRABALHADORES

Em relação às características dos funcionários foram identificados: gênero, idade, escolaridade e tempo de empresa dos pesquisados conforme os gráficos 1 a 4.

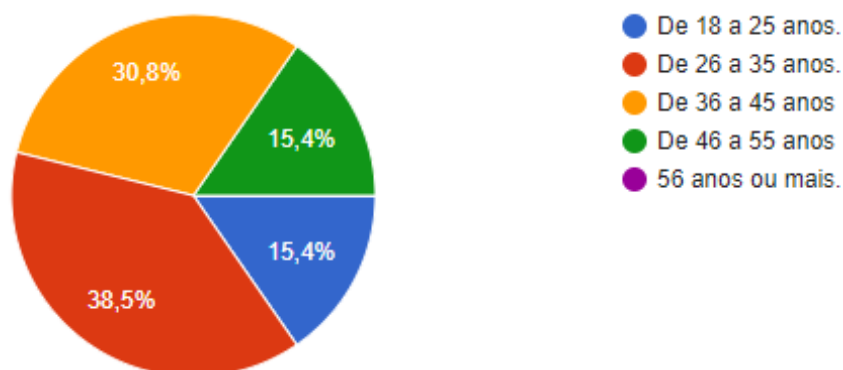
Gráfico 1- Gênero



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Conforme o gráfico acima, o gênero masculino apresentou maior incidência, correspondendo a 61,5% dos respondentes (oito homens), sendo do gênero feminino 38,5% (cinco mulheres). A preferência pelas contratações de homens é predominante no setor imobiliário, ocorre principalmente no setor comercial. Considera-se ainda que além dos funcionários que compõem este censo a equipe é formada por mais três corretores, sendo que não existe corretora na área de vendas, além destes existe uma equipe terceirizada de prestadores de serviços, como: chaveiro, pintores, eletricitas e vistoriadores destes todos são homens.

Gráfico 2 - Faixa etária

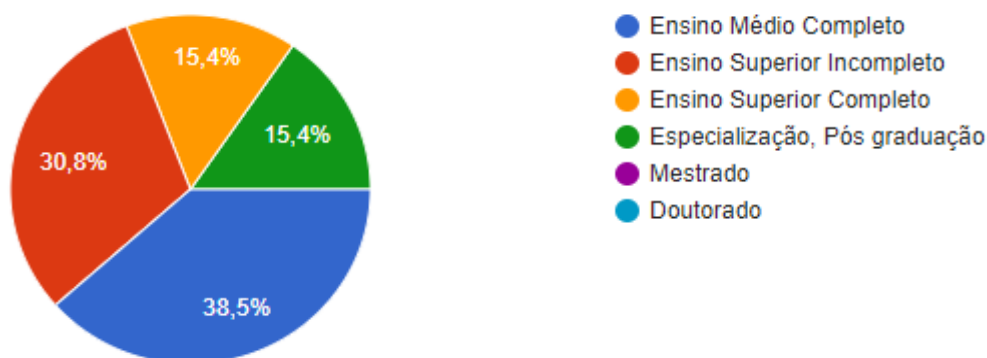


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Analisando o gráfico é possível determinar que os funcionários com a faixa etária entre 26 anos e 35 anos obteve a maior incidência, representando 38,5 % (cinco respondentes), seguida de faixa etária entre 36 a 45 anos com 30,8 % (quatro funcionários). Dois respondentes ficam entre a faixa etária de 46 anos a 55 anos e outros dois funcionários com faixa etária de 18 a 25 anos correspondendo a 15,4 % cada faixa etária.

Com intuito de ampliar a caracterização do perfil dos trabalhadores da imobiliária, buscou-se saber a escolaridade dos funcionários. Assim, no Gráfico a seguir identifica-se a escolaridade dos respondentes.

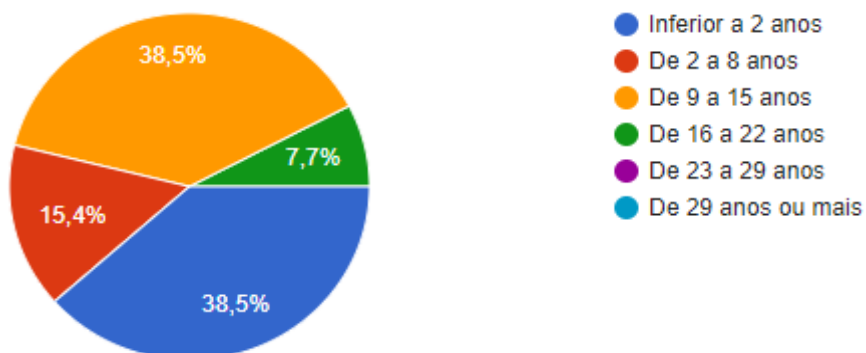
Gráfico 3 - Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Este gráfico apresenta qual é o nível de escolaridade, o maior percentual é o nível de ensino médio completo representando 38,5% dos respondentes (cinco respondentes), seguido do nível de ensino superior incompleto que compreende 30,8% (quatro respondentes). Se justifica a maioria dos funcionários estar nestas faixas por suas funções serem estritamente operacionais, o que não requer formação superior. Dois respondentes ficam entre a faixa de ensino superior completo e outros dois funcionários com especialização e pós-graduação correspondendo a 15,4 % cada faixa.

Gráfico 4 - Tempo de empresa

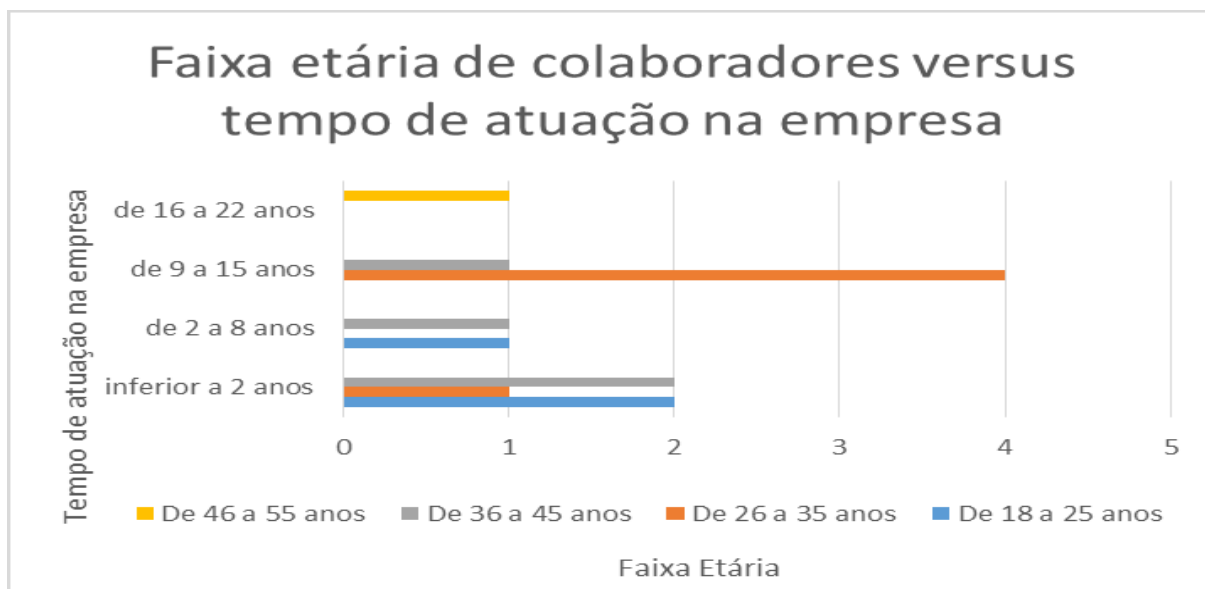


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A partir do gráfico acima é possível verificar que dois intervalos de tempo de empresa compreendem a maioria dos colaboradores, com 38,5% (cinco funcionários), onde uma delas representa tempo inferior a dois anos na organização e a outra representa funcionários que tem entre nove a 15 anos de empresa. Na sequência apresentam-se 15,4% (dois funcionários) que estão entre dois a oito anos na empresa e, somente um funcionário com mais de 16 anos de empresa representando 7,7% da amostra. Uma parcela representativa de funcionários sendo 38,5% está entre nove a 15 anos na organização, o que relaciona a longevidade da organização com a experiência dos funcionários, sendo que ainda um funcionário representando 7,7 % da amostra possui mais de 16 anos nesta organização. 53,9% dos funcionários estão a menos de oito anos na organização.

Relacionando o tempo de empresa com faixa etária dos funcionários foi possível verificar que a imobiliária busca pessoas mais maduras e experientes para fazer parte de sua equipe, esta relação é possível visualizar no gráfico a seguir.

Gráfico 5 Faixa Etária X Tempo de empresa.



Fonte: Elaborado pela autora, 2018

Destaca-se no gráfico 5, quatro funcionários (30,8%) com idade entre 26 e 35 anos que possuem entre nove a 15 anos de empresa e dois funcionários (15,4%) com idade entre 36 e 45 anos que possuem entre 18 e 25 anos de tempo de empresa. Ressaltando que a imobiliária estudada se caracteriza pela longevidade e permanência no mercado, a experiência no setor pode se tornar primordial aos negócios, considerando a experiência aos imóveis administrados e aos proprietários que exigem da imobiliária confiança e credibilidade nas negociações.

Os dados demográficos apresentados na sua totalidade caracterizam o perfil da maioria dos funcionários da imobiliária pesquisada. Majoritariamente os funcionários são do sexo masculino, com faixa etária entre 26 e 35 anos de idade, que possuem ensino médio completo, e que estão a menos de oito anos na organização.

Os resultados e discussões dos dados coletados na escala de clima organizacional serão apresentados no item seguinte.

#### 4.3 ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A escala de clima organizacional da imobiliária em estudo compreendeu 63 afirmativas conforme Quadro 4 apresentado a seguir. As afirmativas estão agrupadas em cinco fatores: 1) apoio da chefia e da organização, que é basicamente o suporte físico e psicológico da chefia e da organização fornecidos

aos trabalhadores; 2) recompensa, que diz respeito às formas de recompensa utilizadas pela organização para premiar os seus trabalhadores; 3) conforto físico, que compreendo ambiente físico, a segurança e o conforto proporcionado aos trabalhadores; 4) controle/pressão, referente ao controle e pressão exercidos sobre o comportamento dos trabalhadores; e, 5) coesão entre colegas, referente ao vínculo e união entre os trabalhadores.

O Quadro a seguir apresenta as afirmativas e as respectivas médias obtidas no estudo com variação de valores entre 1 e 5, conforme apresentado na metodologia.

Quadro 5 - Médias das afirmativas da escala de clima organizacional

	Afirmativa	Média
Apoio da chefia e da organização	1. Somos informados das decisões que envolvem essa empresa	3
	2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	3,31
	3. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	3,77
	4. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	3,08
	5. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	2,92
	6. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	2,69
	7. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores ou chefes.	3,23
	8. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	2,62
	9. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	3,46
	10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	2,85
	11. Os funcionários podem contar com o apoio do chefe.	3,23
	12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	3,31
	13. As sugestões feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	3,08
	14. Aqui, novas ideias melhoram o trabalho dos funcionários.	3,54
	15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	3,23
	16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	2,46
	17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	3,15
	18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	3,23
	19. Nesta empresa o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	3,31
	20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	3,46
	21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas na empresa.	3,46
	22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	3,08
Recompensa	23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	2,77
	24. Quando os funcionários desempenham bem o seu trabalho, eles são recompensados.	3,08
	25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	3,08
	26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	2,92
	27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	3,38

	28. A empresa valoriza o esforço dos funcionários.	2,54
	29. As recompensas que os funcionários recebem estão dentro das suas expectativas.	2,69
	30. O trabalho bem feito é recompensado.	2,46
	31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas	2,38
	32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	2,69
	33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	2,85
	34. Para premiar o funcionário, a empresa considera a qualidade do que ele produz.	2,08
Conforto físico	35. Os funcionários têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	3,77
	36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	3,31
	37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	1,23
	38. O espaço físico no seu setor de trabalho é suficiente.	4
	39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	3,69
	40. Aqui, o local de trabalho é arejado.	4
	41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os acidentes de trabalho.	3,15
	42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	4,15
	43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	3,54
	44. O seu setor de trabalho é limpo.	4
	45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	3,62
	46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	3,08
	47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	3,77
Controle/Pressão	48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	2,38
	49. Nesta empresa, tudo é controlado.	2,46
	50. A empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	3,23
	51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor.	3,38
	52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	2,85
	53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	3,38
	54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	2,54
	55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	3,46
	56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	2,62
Coesão entre colega	57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	4,15
	58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	4
	59. Aqui os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	4
	60. Aqui nessa empresa, existe cooperação entre os colegas.	3,62
	61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	4
	62. Existe integração entre os funcionários nesta empresa.	3,77
	63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	3,85

Fonte: Elaborado pela autora, 2018

As médias demonstradas no Quadro acima resultam das médias calculadas a partir da soma das respostas em cada questão, multiplicada pelo valor correspondente de cada resposta, e dividida pelo número de respondentes. É possível verificar pelas médias quais afirmativas possuem as melhores e as piores

médias, os fatores motivadores (médias acima de quatro) e desmotivadores (médias abaixo de 2,9). Na sequência será apresentada a análise dos resultados obtidos com aplicação da escala de clima organizacional, segundo a metodologia proposta pelo modelo adotado.

#### 4.3.1 Análise dos dados empíricos

A escala de clima organizacional de Martins (2008) propõe análise por fatores, assim, após a coleta dos dados foram apurados os resultados por fatores. Deste modo, apresenta-se um resultado para cada um dos cinco fatores da escala de clima organizacional: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas.

Para obter a média de cada fator foram apurados os valores atribuídos a cada afirmativa pelos respondentes em cada questionário. Em seguida, os valores das afirmativas de cada fator foram somados e divididos pelo número de afirmativas do respectivo fator. Na sequência, as médias de cada fator foram somadas e divididas pelo número de questionários aplicados, obtendo desta forma a média para cada fator da escala de clima organizacional apresentadas no Quadro a seguir.

Quadro 6 - Médias Fatoriais

Fator	Médias
Apoio da chefia e da organização	3,15
Recompensa	2,77
Conforto físico	3,49
Controle/pressão	2,92
Coesão entre colegas	3,91

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Martins (2008, p. 34) afirma que “valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima [...]”, e para se caracterizar como clima ruim sua média deveria estar, de acordo com o autor, abaixo de 2,9, exceto o fator controle/pressão “neste caso, quanto maior o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e pressão exercidos sobre os empregados.” No fator quatro correspondente a controle/pressão os valores maiores que quatro, apontam clima ruim por existir muita pressão e controle e os menores que 2,9 indicam um bom clima pois, existe pouca pressão e baixo controle.



Conforme o Quadro 5, os fatores ‘apoio da chefia e da organização’, e ‘conforto físico’ encontra-se num status intermediário, abaixo do valor quatro, e acima de 2,9. O autor explica que para um clima ruim sua média deveria estar, abaixo de 2,9, deste modo, não pode ser considerado um clima ruim, o que também não caracteriza um bom clima organizacional por estar a baixo da média quatro. Já os fatores “controle/pressão” e ‘coesão entre colegas’ ficaram muito próximo a média que caracteriza clima bom. O que demonstra que não existe muita pressão e um controle excessivo por parte da organização sobre os trabalhadores e também existe um clima de amizade entre os colegas. O fator ‘recompensa’ se encontra a baixo da média 2,9. Portanto, é um fator no qual se deve acompanhar os fatores motivadores e desmotivadores e buscar melhorias.

Obteve-se, portanto, um resultado das percepções do clima organizacional compartilhadas dos funcionários de uma imobiliária na cidade de Chapecó- SC.

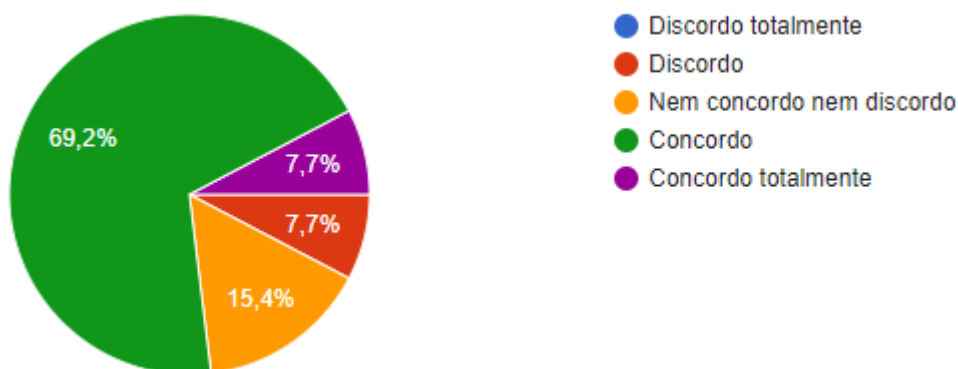
Para que seja possível detalhar os fatores motivadores e desmotivadores do clima organizacional na imobiliária estudada, na sequencia será realizada uma análise das afirmativas que alcançaram as médias mais significativas.

#### **4.3.2 Fatores que interferem no clima organizacional**

Analísaram-se os resultados a partir da aplicação do modelo de Martins (2008), e julgou-se importante destacar as melhores e as piores médias das afirmativas em cada um dos cinco fatores baseando-se no Quadro 6 - da seção anterior, com a finalidade de expor as afirmativas mais significativas. As afirmativas que apresentam indicativos mais motivadores e desmotivadores na sequencia serão ilustrados com seus respectivos percentuais em gráficos. Ressalta-se principalmente as afirmativas que obtiveram médias mais desmotivadoras, com intuito de demonstrar quais são os pontos a serem melhorados.

Destaca-se no fator ‘apoio da chefia e da organização’, que engloba as questões de número 1 ao 21, que o nível de satisfação se encontra num status intermediário, com média 3,15, deste modo, não pode ser considerado um clima ruim, e também não caracteriza um bom clima organizacional, que a afirmativa que obteve a melhor média neste fator sendo 3,77, foi “O funcionário recebe orientação do supervisor para executar suas tarefas” Representada no Gráfico a seguir.

Gráfico 6 – Afirmativa mais satisfatória sobre fator ‘Apoio da chefia e da organização’

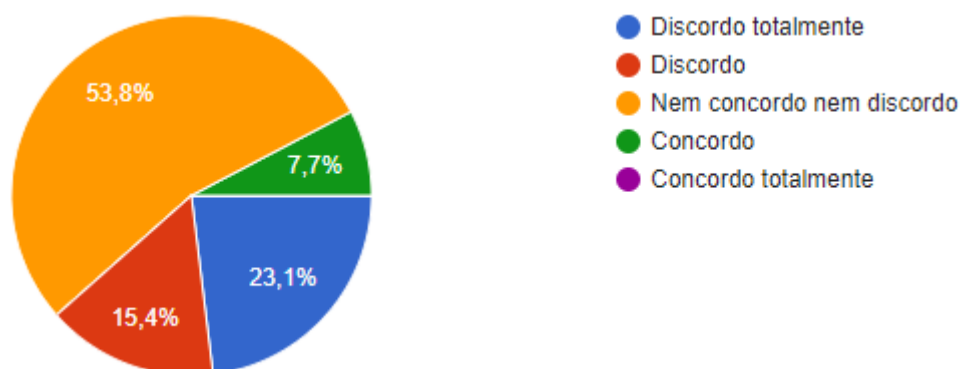


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Em relação ao apoio da chefia e da organização, nove funcionários (69,2%) concordam que recebem orientação do supervisor para executar suas tarefas, dois funcionários (15,4%) não concordam nem discordam, um funcionário discorda (7,7%) e um funcionário concorda totalmente (7,7%), evidenciando assim o apoio da chefia neste quesito.

A afirmativa que alcançou a menor média no fator ‘apoio da chefia e da organização’, foi a afirmativa “Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças”, na sequencia seus percentuais são apresentados no Gráfico.

Gráfico 7 - Afirmativa menos satisfatória sobre fator ‘Apoio da chefia e da organização’



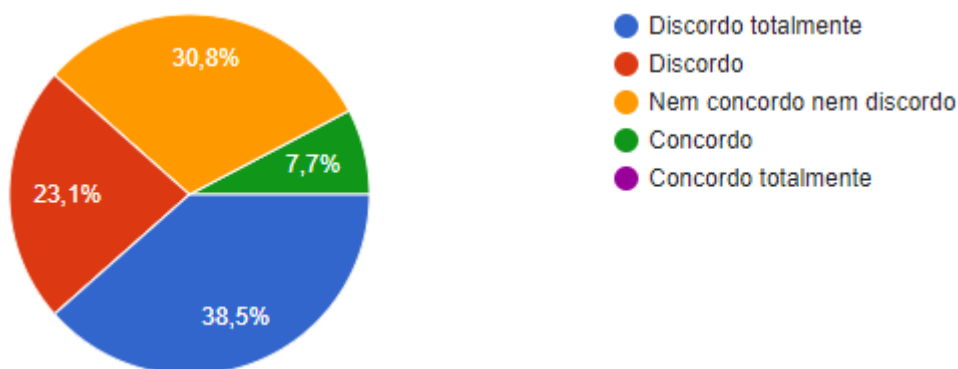
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O maior descontentamento entre os funcionários no fator ‘apoio da chefia e da organização’, é representado por três dos funcionários (23,1%) que discordam

totalmente da afirmativa, Dois funcionários (15,4%) discordam, sete funcionários (53,8%) nem concordam nem discordam e apenas um funcionário (7,7%) concorda que participa das mudanças na organização. Percebe-se acentuada insatisfação por parte dos funcionários na participação das mudanças na empresa. As afirmativas “O chefe valoriza a opinião dos funcionários”, “As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários”, “O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho” e “Aqui o chefe ajuda os funcionários com problemas” ficaram a baixo da média 2,9 o que indica grande descontentamento por parte dos funcionários.

O fator ‘recompensa’ abrange as questões 22 ao 34, foi o segundo fator analisado e se encontra a baixo da média 2,77. Portanto, é um fator no qual se deve acompanhar e buscar melhorias. A afirmativa que obteve a média mais baixa foi “Para premiar o funcionário, a empresa considera a qualidade do que ele produz” com a média 2,08, sendo que, cinco funcionários (38,5%) discordam totalmente, três funcionários (23,5%) discordam, quatro funcionários (30,8%) nem concordam nem discordam, e apenas um funcionário (7,7%) concorda com a afirmativa. Conforme gráfico a seguir

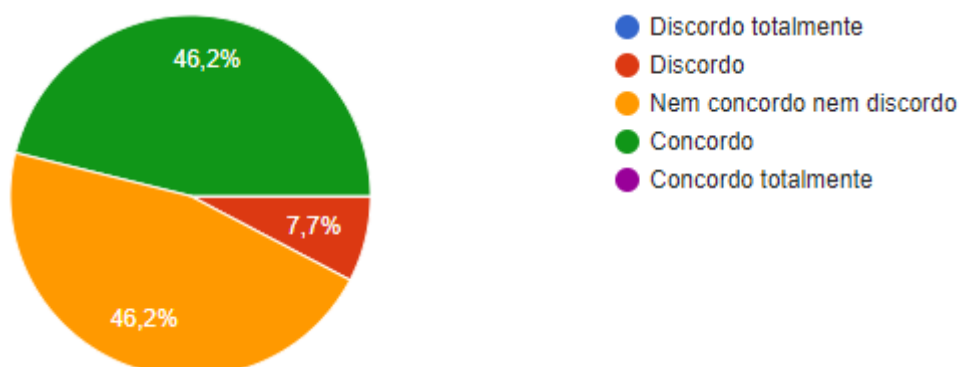
Gráfico 8 - Afirmativa menos satisfatória sobre fator ‘Recompensa’



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

É importante salientar que a maioria das afirmativas do fator ‘recompensa’ ficaram abaixo da média 2,9, exceto “Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação”, “O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem” e “Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários” estas se encontram num status intermediário, sendo que o maior valor nas afirmativas foi para a afirmativa “Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários” com média 3,38. A seguir, esta representada a afirmativa de maior média.

Gráfico 9 - Afirmativa mais satisfatória sobre fator 'Recompensa'

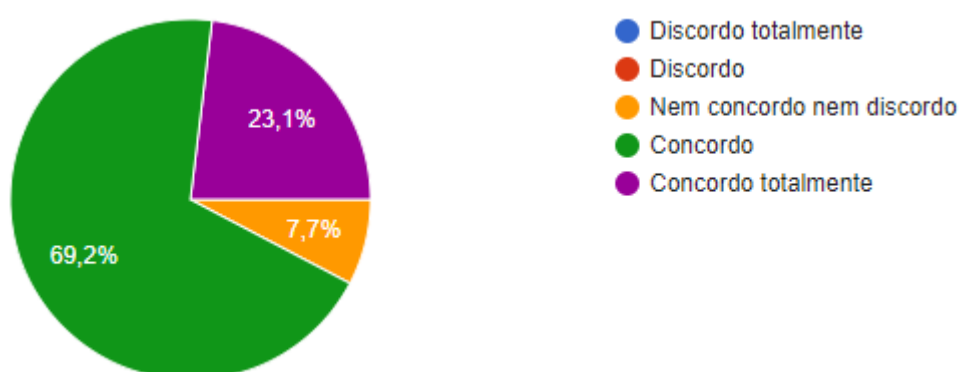


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Apesar do fator recompensa obter algumas médias intermediárias, as médias finais do fator reforçam o descontentamento e a desmotivação por parte dos funcionários sobre as recompensas oferecidas.

O terceiro fator analisado foi 'conforto físico', com o objetivo de verificar a satisfação quanto ao espaço físico e iluminação, abrangendo as questões do número 35 ao 47. Este fator obteve a média 3,47, o que indica um status intermediário. A afirmativa que obteve a melhor média foi "Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho." Com média 4,15. Salientando que o espaço físico oferece bastante luz natural, com diversas janelas e portas de vidro que auxiliam na iluminação do ambiente. A seguir no Gráfico, estão representadas as respostas sobre essa afirmativa.

Gráfico 10 - Afirmativa mais satisfatória sobre fator 'Conforto físico'

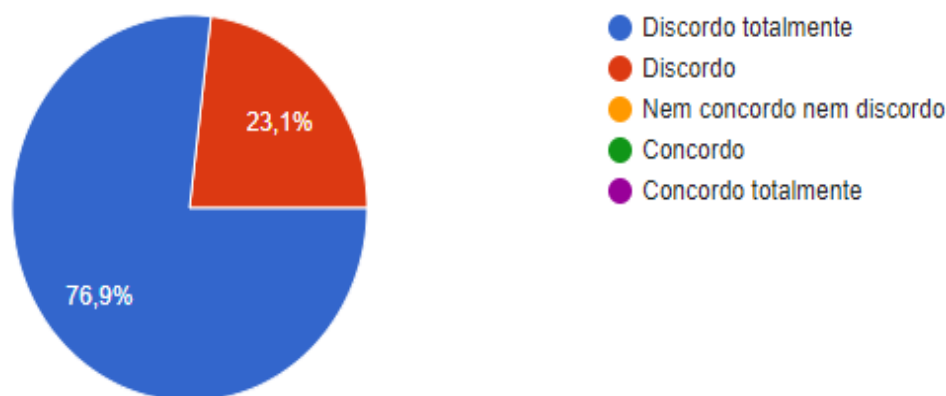


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Nesta afirmativa, nove funcionários (69,2%) concordam que existe iluminação adequada no ambiente de trabalho, três funcionários (23,1%) concordam totalmente e apenas um funcionário (7,7%) nem concorda nem discorda com a afirmativa.

A menor média deste fator, foi a afirmativa “Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade”, é também a menor média das 63 afirmativas que compõem a escala de clima organizacional aplicada aos funcionários, esta afirmativa alcançou a média 1,23. A afirmativa está representada no Gráfico abaixo.

Gráfico 11 - Afirmativa menos satisfatória sobre fator ‘Conforto físico’

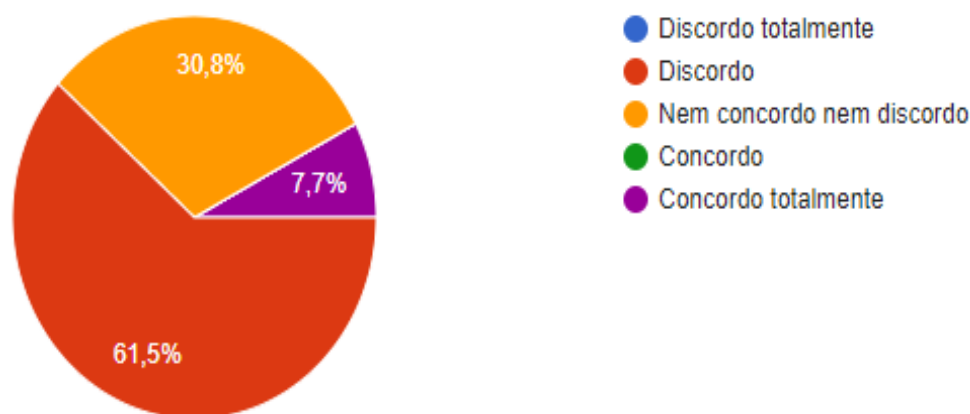


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Observa-se que todos os funcionários discordam que nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade, sendo que 10 funcionários (76,9%) discordam totalmente, e três funcionários (23,1%) discordam desta afirmativa. Verifica-se que por possuir vários degraus de escadaria na entrada da organização, existe a necessidade de adequação e acessibilidade sendo que um dos funcionários da imobiliária é cadeirante e necessita todos os dias auxílio dos colegas para entrar e sair da empresa.

O fator referente ao ‘controle e pressão’ identifica o controle exercido pela chefia e pela organização, abrange as questões do número 48 ao 56. Este fator se encontra próximo ao limite indicativo para clima favorável sendo ele 2,92, este indica clima bom, e motivador, pois, este fator é o único em que a média acima de 4 representa o inverso do que representa nos demais fatores. A afirmativa que apresentam média mais favorável ao clima organizacional foi “Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários”. No Gráfico a seguir apresentam-se os percentuais das respostas sobre essa afirmativa.

Gráfico 12 - Afirmativa mais satisfatória sobre fator 'Controle e pressão'

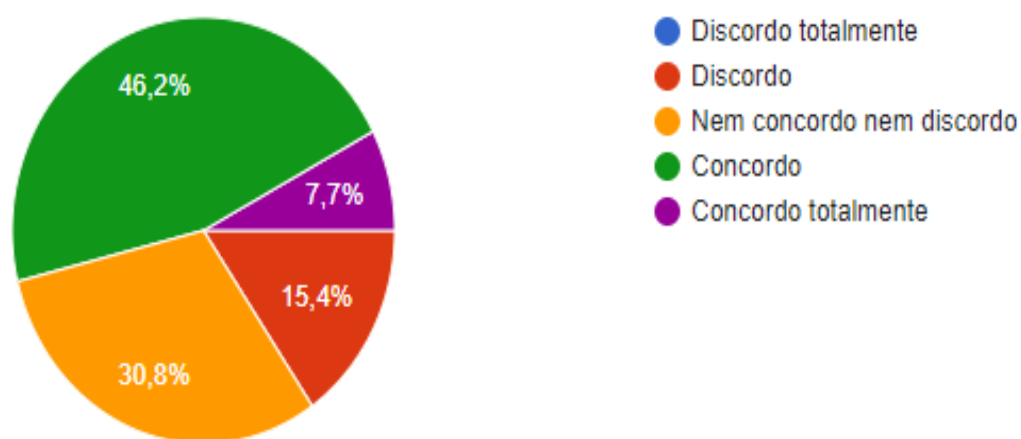


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Sobre esta afirmativa oito funcionários (61,5%) discordam, quatro funcionários (30,8%) não concordam nem discordam e apenas um funcionário concorda totalmente (7,7%).

As maiores médias e neste caso as piores médias deste fator foi identificada na afirmativa “Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe”. Expostas no gráfico a seguir.

Gráfico 13 - Afirmativa menos satisfatória sobre fator 'Controle e pressão'



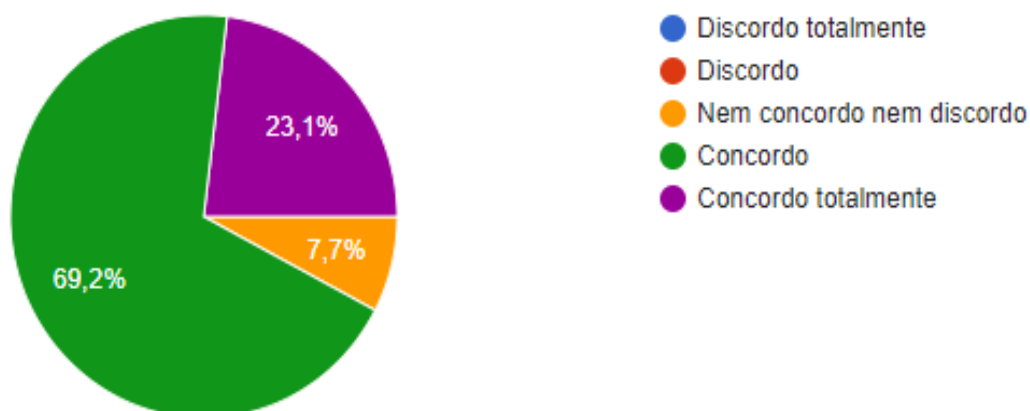
Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O gráfico demonstra que seis funcionários (46,2%) concordam, quatro funcionários (30,8) não concordam nem discordam, dois funcionários (15,4%) discordam e apenas um funcionário (7,7%) concorda totalmente, ressaltando a pressão e o controle exercido sobre os funcionários.

No último fator avaliado, 'coesão entre colegas', que abrange as questões do número 57 ao 63, constatou-se um clima bom e favorável, já que o fator atingiu a

melhor média entre os fatores questionados, 3,91 ficando muito próximo da média considerada favorável. A afirmativa que se obteve a melhor média neste fator foi “As relações entre as pessoas deste setor são de amizade”, com média 4,15, esta atingiu a melhor média da escala de clima organizacional. No Gráfico a seguir, estão ilustrados os percentuais das respostas desta afirmativa.

Gráfico 14 - Afirmativa mais satisfatória sobre fator ‘Coesão entre colegas’

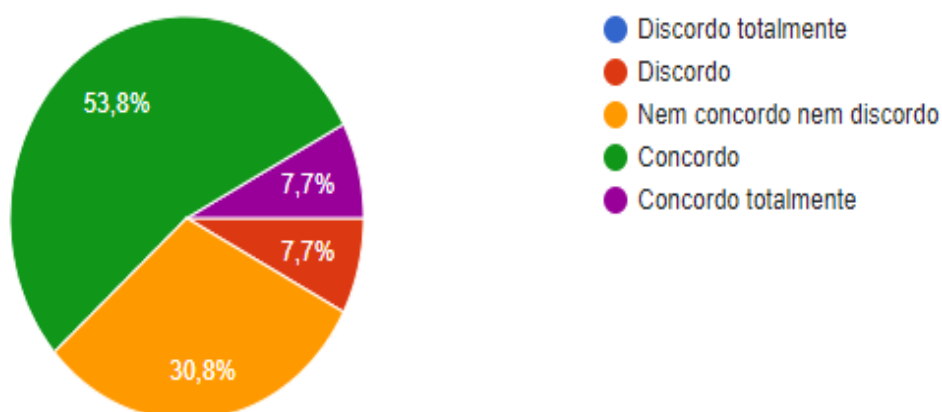


Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O gráfico acima confirma que nove funcionários (69,2%) concordam que as relações entre colegas do setor são de amizade, três funcionários (23,1%) concordam totalmente e apenas um funcionário (7,7%) não concorda nem discorda desta afirmativa. Evidenciando a satisfação dos funcionários com a afirmativa de maior média do questionário apontando para relações de amizade nos setores que trabalham.

A afirmativa com a menor média neste fator é “Aqui nessa empresa, existe cooperação entre os colegas” alcançando numa média intermediária o que não significa desfavorável, apenas que necessita de manutenção. A afirmativa está representada no gráfico a seguir.

Gráfico 15 - Afirmativa menos satisfatória sobre fator 'Coesão entre colegas'



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Nesta afirmativa sete funcionários (53,8%) concordam, quatro funcionários (30,8%) não concordam nem discordam, um funcionário (7,7%) concorda totalmente, e um discorda (7,7%). Este percentual demonstra que a média está um pouco abaixo da média atingida pelo fator 'coesão entre colegas', o que indica que requer uma atenção maior nesse sentido.

Baseado nas análises realizadas sobre as afirmativas da escala de clima organizacional, identifica-se a prevalência de um clima organizacional positivo e favorável, pois apesar de não ultrapassarem a média definida por Martins (2008) como favorável a maior parte das médias fatoriais se aproxima destas. Percebe-se que no fatorial 'Conforto físico' a única afirmativa abaixo da média 2,9 considerada desfavorável foi a afirmativa "Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade" esta prejudicou bastante a média fatorial, por não possuir acessibilidade na organização e por um funcionário ser cadeirante, mas, as demais afirmativas se mantiveram na média favorável e intermediária.

A partir da análise identifica-se que o fator que avaliou a recompensa oferecida pela organização, merece uma atenção maior para que seja possível contemplar a satisfação dos trabalhadores, pois, conforme já exposto, este é o único fator que indica um clima organizacional ruim e desfavorável. Atenta-se ao fato de que o funcionário desta imobiliária recebe reajuste de salário somente de acordo com as exigências do sindicato do setor. As demais afirmativas também necessitam de um acompanhamento, de maneira a verificar quais medidas devem ser adotadas para ajustar os indicadores de insatisfação de modo que possam estar alinhadas às



demaís afirmativas que apontam para um clima organizacional bom e favorável de modo geral.

#### 4.4 CLIMA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DA GESTORA

Os principais desafios e dificuldades enfrentados na gestão de RH tem sido focar os funcionários na utilização das ferramentas de internet e redes sociais somente para desenvolvimento do trabalho, conforme depoimento da gestora:

A gestão de RH que antigamente era limitada única e exclusivamente na parte burocrática, hoje se expande para o planejamento estratégico, e para trabalhar o cenário atual, é necessário buscar conciliar os interesses de forma que a empresa siga crescendo fiel à sua proposta de valor. Um grande desafio tem sido relacionado diretamente ao uso da tecnologia, e utilização das ferramentas da internet, como por exemplo, o uso das redes sociais, e troca de mensagens por whatsapp, visto que a proibição sumária de acesso a estas plataformas é inviável, no entanto, seu uso sem moderação pode tirar a atenção e comprometer a produtividade individual. Em resumo, o desafio está à criação de uma cultura de inovação na empresa que não afete a cultura interna existente, ou seja, que mantenha os valores da organização.

Com base no que a gestora descreveu em seu depoimento, percebe-se como a utilização da internet indevidamente pode comprometer a produtividade no trabalho, mas também se torna necessária a utilização, pois, são os principais vínculos de contato com os clientes, basta disseminar a consciência e comprometimento entre os funcionários. Quanto às práticas de RH que auxiliam na longevidade da organização no mercado o entendimento da gestora é de que:

Além dos aspectos operacionais, Visão, Missão, metas, Valores e Princípios são elementos indispensáveis para a longevidade da nossa Organização. Procuramos viver em harmonia e evolução para atingir a longevidade. É necessário acompanhar o mercado e inovar sempre mantendo um equilíbrio de forma que não se percam a essência e valores da organização.

Constata-se, a partir da visão da gestora, que a longevidade da organização se deve da harmonia entre os colegas, busca-se manter os princípios e valores organizacionais inovando sempre, mas mantendo a cultura e a essência da empresa.

Quanto as estratégias adotadas para promover um clima organizacional satisfatório a gestora descreveu:

Vemos como fundamental para melhorar o clima organizacional da empresa, investir e propiciar benefícios ao colaborador para o aperfeiçoamento do trabalho e a consequência o aumento da satisfação do colaborador e os resultados financeiros da empresa.

Na sequência no quadro 7 apresentam-se na visão da gestora algumas das ações que são implantadas como prioridades:

Quadro 7 - Ações de melhorias no clima organizacional.

Proporcionar um ambiente de trabalho adequado.
Local arejado e climatizado, aberto, com luminosidade conforme as normas, cadeiras estofadas, mesas compatíveis, computadores, sistema Imobiliário novo em implantação, setores separados em guichês.
Proporcionar saúde básica
É dada aos colaboradores a opção de contratar plano de saúde com desconto por ser conveniado com o respaldo empresa.
Estabelecer metas viáveis
Vê-se como de extrema importância estabelecer metas, desde que sejam alcançáveis, para que cada colaborador cresça junto com a empresa. As metas são premiáveis com benefícios monetários.
Flexibilidade de horários
Quando da necessidade, são sempre aceitas justificativas, pois entende-se, que as necessidades existem, sejam elas, com relação a saúde ou familiar.
Momentos de Confraternização
Com a autorização da empresa a cada aniversário, comemora-se com o colaborador, que por sua vontade presenteia os colegas com guloseimas ( bolo, salgadinhos, cachorros-quentes, refrigerantes) , e todos festejam.
Datas festivas, como festas juninas, Copa do mundo, dia do trabalhador, também há a confraternização e comemoração diferenciada junto a equipe.
No final do ano é realizada pela empresa, a festa de confraternização e encerramento das atividades do ano, com muita diversão, comida, música, brincadeiras e dança.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Na percepção da gestora, várias medidas são adotadas para tornar o clima organizacional satisfatório para o funcionário. Tanto na pesquisa quantitativa, realizada com os funcionários como a qualitativa realizada com a gestora, a saúde do funcionário foi destacada como afirmativa satisfatória no questionário, assim como foi apontada pela gestora como uma preocupação da organização.

A gestora destacou que uma prática para melhorar o clima organizacional é a flexibilidade nos horários como também folgas concedidas, comemoração em algumas datas festivas e preocupação com local de trabalho, procurando mantê-lo sempre limpo e arejado. Identifica-se a preocupação com elaboração de metas, estas devem ser alcançáveis para não desmotivar os consultores. Outra medida apontada pela gestora é manter um relacionamento amigável com os funcionários,

assegurando harmonia e um clima favorável, e por conseguinte gerando motivação para a realização das atividades diárias.

Com base nos dados coletados são apresentadas algumas alternativas para a empresa, como exemplo ao fator recompensa exposta pelos colaboradores, a empresa poderá analisar a viabilidade de implantar um plano de cargos e salários, assim, a mesma estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos. Ou até mesmo, pensar em uma política de bonificação por tempo de serviço, contribuindo para que o colaborador não se sinta injustiçado, ou insatisfeito com seu salário.

Sugere-se também à organização, uma avaliação mais minuciosa dos pontos levantados pelos funcionários como sendo insatisfatórios, como por exemplo, a falta de acessibilidade na imobiliária, sendo que, um funcionário é cadeirante e necessita todos os dias o auxílio dos colegas para entrar e sair da organização.

Entende-se que as necessidades expostas na sessão de análise de resultados, e para garantir melhores resultados, as organizações estão valorizando cada vez mais seus funcionários, e buscando propiciar a eles maior satisfação no ambiente de trabalho. Pois, subtemde-se que um funcionário motivado trabalha melhor, com mais comprometimento, o que representa para a empresa mais produtividade e melhores resultados.

A partir das análises e discussões levantadas sobre os resultados obtidos na pesquisa de clima organizacional da imobiliária, na sequência se apresentam considerações finais do estudo desenvolvido.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como finalidade analisar o clima organizacional de uma imobiliária na cidade de Chapecó SC. A partir dos objetivos específicos é possível obter respostas necessárias para realizar as considerações finais acerca do presente estudo.

O primeiro objetivo foi alcançado através do diagnóstico da percepção sobre o clima organizacional da imobiliária em estudo, por meio do modelo de escala de clima organizacional desenvolvido por Martins (2008). A partir de uma análise foi possível identificar os fatores determinantes do clima organizacional, satisfazendo o segundo objetivo deste estudo, no qual foi compreendido como um clima bom e favorável à organização. Destaca-se como negativo apenas o fator 'recompensa' que obteve média fatorial igual a 2,77, o que indica clima ruim e desfavorável, adverte-se que a organização deve atentar para esse fator, com intuito a minimizar o impacto sobre a percepção negativa dos funcionários neste quesito.

O terceiro objetivo foi alcançado a partir das médias obtidas em cada afirmativa da escala de clima organizacional aplicada. Destacou-se que os principais fatores desmotivadores são relativos a recompensa, principalmente o que tange a premiação ao funcionário sobre a qualidade do que ele produz. Além desta muitas outras afirmativas foram apontadas como desmotivadoras no fator recompensa, e nenhuma das afirmativas alcançou média superior a quatro. Considera-se ainda que apenas três afirmativas ficaram na média intermediária, apontando que os funcionários realizam suas tarefas com satisfação, o que ganham depende das tarefas que eles fazem, e que a empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.

No que se refere aos fatores motivadores percebidos entre os funcionários, podem ser elencados os principais: iluminação adequada no ambiente de trabalho, as relações de amizade entre as pessoas e receptividade de novos colegas de trabalho. Identifica-se que as afirmativas no fator coesão entre colegas obtiveram as médias mais favoráveis ao clima organizacional. Estas devem ser evidenciadas e mantidas, para auxiliar na manutenção de um clima favorável e de baixa rotatividade.

A disponibilidade da empresa para aplicar a pesquisa já demonstra que ela está preocupada e disposta a entender e realizar possíveis melhorias. Portanto, recomenda-se que os gestores façam uso desta ferramenta para o auxílio na tomada de decisões para melhoria do clima organizacional, e recomenda-se que estabeleça uma periodicidade para a realização da pesquisa, pois o clima organizacional diz respeito ao ambiente da organização em determinado momento, tem-se a necessidade de realizar constantes pesquisas, a fim de garantir um ambiente de trabalho agradável.

Por meio da entrevista realizada com a gestora foi possível também identificar pontos em comum com a visão dos colaboradores e entender quais são as práticas adotadas pela organização para melhoria do clima organizacional, assim como, identificar pontos comuns em empresas familiares como por exemplo a afirmativa apontada no questionário como insatisfatória, quanto a participação dos funcionários nas mudanças, essa caracteriza a empresa como centralizadora, e conforme Fortes et al. (2013), as empresas familiares são identificadas pelos traços típicos de seu fundador, que possuem regras práticas e suas crenças faz parte de todo o alicerce da organização. Na maioria das vezes é o proprietário que toma as decisões, executa as funções de controladoria e define as estratégias para os negócios.

Este estudo apresentou como limitações, a situação atual no mercado Brasileiro com a crise política, redução de incentivos do governo para aquisições de imóveis próprios, favorecendo o aumento de desemprego, e instabilidade no mercado imobiliário, fatores estes que levam a imobiliária a solicitar reduções de custos emergenciais e redução do quadro funcional aumentando a demanda do serviço aos funcionários, os quais geram insegurança, portanto podem influenciar nas respostas dos questionários. Também se apresenta como limitação quanto aos resultados, uma equipe pequena de respondentes, os quais podem ter uma visão comum, tendo em vista ao tempo de trabalho juntos.

Para estudos futuros sugere-se buscar contemplar a totalidade da população da imobiliária, sendo corretores de vendas e trabalhadores terceirizados garantindo assim maior aproximação da veracidade dos dados coletados através da pesquisa de clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

- CANNIE, J.K. **Mantendo clientes fiéis para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CASTRO, C.L. de C.; BORGES, A.F.; BRITO, M.J. de. **Família e relações de parentesco**: inserção de uma abordagem antropológica para compreensão da dinâmica das organizações familiares. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 5, 2008, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ENEO, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos Recursos humanos nas organizações 3.ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.
- CODA, Roberto (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1990.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2009.
- DONNELLEY, Robert G.. A empresa familiar. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 7, n. 23, p.161-198, abr.-jun. 1967. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901967002300007.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901967002300007.pdf) Acesso em: 01 out. 2018.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- FLICK, Uwe; GIBBS, Graham. Análise de dados qualitativos. In: **Análise de dados qualitativos**. 2009.
- FREIRE, Patricia de Sá et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Jistem Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 7, n. 3, p.713-736, 30 dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/jistm/v7n3/11.pdf> Acesso em: 28 set. 2018.
- GRAND, K. E. et al. **De geração para geração**: Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GIL, Antonio Carlos; **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUZ, Janine Pacheco da. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o banco do estado de Santa Catarina. 2001. 198 f. Monografia

(Especialização) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 181 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistema de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003a.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003b.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Ives et al. Empresas familiares brasileiras. perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas do diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 2, p. 29-40.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. **Fundamentos da administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 9, p. 300-328.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas do diagnóstico e de gestão. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap. 16, p. 225-274.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: Criando Vantagem Competitiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.



## **APÊNDICE A - PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Prezado(a)

Sou Stela Goes acadêmica do curso de Administração na Universidade Federal da Fronteira Sul -UFFS campus Chapecó. Estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, tendo como tema de pesquisa Clima Organizacional em uma imobiliária na cidade de Chapecó - SC.

A pesquisa é composta por um questionário estruturado, iniciando com uma seção inicial a ser preenchida com intuito de traçar o perfil, seguida de 63 questões afirmativas que dispõe de cinco opções de respostas representadas por uma escala que utiliza Discordo totalmente, Discordo, Nem concordo nem discordo, Concordo e Concordo totalmente.

O tempo de resposta às questões objetivas é de, aproximadamente, 10 minutos.

O questionário deve ser respondido com base em sua percepção sobre o clima organizacional. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, enfatizado ainda o anonimato dos participantes da pesquisa.

Agradeço sua disponibilidade em colaborar com este estudo.

### **Parte 1 – Dados do Respondente**

1. Gênero:

☐ Feminino

☐ Masculino

2. Idade

☐ de 18 a 25 anos

☐ De 26 a 35 anos

☐ De 36 a 45 anos

☐ De 46 a 55 anos

☐ De 56 anos ou mais

3. Escolaridade

☐ Ensino médio completo

☐ Ensino superior incompleto

☐ Ensino superior completo

( ) Pós –Graduação – Especialização

( ) Mestrado

4.Tempo de empresa

( ) Inferior a 2 anos

( ) De 2 a 8 anos

( ) De 9 a 15 anos

( ) De 16 a 22 anos

( ) De 23 a 29 anos

( ) de 29 anos ou mais

## Parte 2 – Escala de Clima Organizacional - ECO

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

Afirmativa
1. Somos informados das decisões que envolvem essa empresa
2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.
3. O funcionário recebe orientação do supervisor ( ou chefe) para executar suas tarefas.
4. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.
5.Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.
6. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.
7. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores ou chefes.
8. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.
9. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.
11. Os funcionários podem contar com o apoio do chefe.
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.
13. As sugestões feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.
14. Aqui, novas ideias melhoram o trabalho dos funcionários.
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.
19. Nesta empresa o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas na empresa.
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.

24. Quando os funcionários desempenham bem o seu trabalho, eles são recompensados.
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.
28. A empresa valoriza o esforço dos funcionários.
29. As recompensas que os funcionários recebem estão dentro das suas expectativas.
30. O trabalho bem feito é recompensado.
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.
34. Para premiar o funcionário, a empresa considera a qualidade do que ele produz.
35. Os funcionários têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade
38. O espaço físico no seu setor de trabalho é suficiente.
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.
40. Aqui, o local de trabalho é arejado.
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os acidentes de trabalho.
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.
43. esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.
44. O seu setor de trabalho é limpo.
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.
49. Nesta empresa, tudo é controlado.
50. A empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor.
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.
59. Aqui os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.
60. Aqui nessa empresa, existe cooperação entre os colegas.
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.
62. Existe integração entre os funcionários nesta empresa.
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A GESTORA**

1. Quais os principais desafios, dificuldades enfrentadas na gestão de pessoas?
2. Que estratégias tem adotado para promover um clima organizacional satisfatório?
3. Quais as práticas de RH que auxiliam na longevidade da organização no mercado?